

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Gender ve vedení školy

Gender in school management

Lucie Šandová

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Gender ve vedení školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 13.7.2018

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu práce panu Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi, Ph.D. za jeho cenné rady, věcné připomínky a odborný dohled při vedení mé bakalářské práce. Mé poděkování patří také všem ředitelkám a ředitelům, s kterými byl veden rozhovor, za jejich ochotu a věnovaný čas mému výzkumu.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá vlivem genderových rolí a stereotypů na výkon profese ředitele školy, konkrétně zda ředitelé a ředitelky škol tento vliv při své praxi zaznamenávají. Cílem bakalářské práce je zachytit a analyzovat genderový vliv na profesi ředitelů a ředitelek základních škol v Praze, a to především na základě subjektivního vnímání této problematiky dotazovanými respondenty a jejich osobních zkušeností s daným tématem. V teoretické části je vylíčen problém genderové různorodosti a význam stereotypního pohledu na muže i ženy, který je dále rozveden vzhledem k specifickým profesí ředitele školy.

Praktická část se zabývá rozhovory s řediteli a ředitelkami základních škol v Praze a jejich subjektivními názory na problematiku genderu. První část výzkumu zjišťuje skutečnost, že na území hlavního města Prahy zastávají pozici ředitele školy více ženy než muži, nicméně vezme-li se v úvahu počet pedagogů a pedagožek na daném území, častěji se řediteli škol stávají muži. V druhé části výzkumu jsou analyzovány rozhovory s řediteli a ředitelkami škol. Dotazovaní respondenti dle jejich výpovědí nevnímají problematiku genderu jako významnou součást profese ředitele školy. Ačkoliv respondenti během jejich praxe genderový vliv spíše nepocítují, všichni dotazovaní zmiňují, že existují některé přednosti i bariéry mužů a žen pro výkon této profese. Výhodou ředitelek je dle výzkumu bližší vztah s podřízenými, oproti tomu muži využívají při své profesi přirozenou mužskou autoritu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Gender, genderové role, gender management, rovné příležitosti, ředitel školy

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the influence of gender roles and stereotypes on the profession of the headmaster, specifically whether the headmaster and headmistress notice this influence in their practise. The aim of the thesis is to capture and analyse in a selected sample of headmasters and headmistresses from the primary schools of Prague how they perceive the gender impact on their profession and whether they have personal experiences with the advantages or disadvantages caused by the influence of gender roles and stereotypes. In the theoretical part, it is described the gender diversity issue and the importance of stereotypical view of both men and women. The influence of gender is further described in connection with specific characteristics of headmasters of primary schools.

The practical part deals with interviews with headmasters and headmistress of primary schools in Prague and their subjective views on gender issues. The first part of the research discovers the fact that women more than man hold the position of a headmaster on the territory of the City of Prague. However, due to the number of teachers and female teachers in this area, men become headmasters more often than women. The second part of the research analyses interviews with headmasters and headmistress. Respondents do not perceive gender issues as an important part of their profession. Although respondents do not feel gender impact during their practise, all interviewees mention that there are some advantages and barriers between men and women for the holding the position of the headmaster. According to the research, the advantage of headmistress is a closer relationship with their subordinates, while men use a natural male authority in their profession.

## **KEYWORDS**

Gender, gender roles, gender management, equal opportunities, headmaster

# 1 Obsah

Úvod .....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Gender .....	9
1.1 Pojem gender .....	9
1.2 Genderové role.....	11
1.3 Gender v managementu .....	13
1.3.1 Postavení žen a mužů na trhu práce z historického hlediska.....	13
1.3.2 Předpoklady a bariéry pro výkon manažerské funkce.....	14
1.3.3 Zastoupení mužů a žen v manažerských funkcích .....	17
1.3.4 Gender v managementu školy .....	19
2 Vliv genderových rolí na profesi ředitele školy .....	21
2.1 Profese ředitele školy.....	21
2.1.1 Role ředitele školy .....	22
2.2 Ředitel jako lídr .....	24
2.3 Ředitel jako manažer .....	26
2.4 Ředitel jako vykonavatel .....	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....	29
3 Výzkumná část .....	29
3.1 Charakteristika zkoumané problematiky .....	29
3.1.1 Výzkumné otázky .....	29
3.2 Metodologie výzkumu .....	30
3.2.1 Výzkumná metoda.....	30
3.2.2 Výzkumný vzorek .....	31

3.2.3	Sběr dat .....	32
4	Výsledky výzkumného šetření .....	34
4.1	Podíl žen a mužů na pozici ředitele základní školy v Praze .....	34
4.1.1	Souhrnné zjištění .....	35
4.2	Analýza rozhovorů a jejich interpretace .....	35
4.2.1	Důvody, které vedly k zastávání profese ředitele školy .....	36
4.2.1.1	Souhrnné zjištění.....	39
4.2.2	Míra vytíženosti respondenta .....	40
4.2.2.1	Souhrnné zjištění.....	43
4.2.3	Vlastní názor respondenta na problematiku genderu .....	44
4.2.3.1	Souhrnné zjištění.....	47
4.2.4	Vlastní zkušenosti respondenta s vlivem genderu na profesi ředitele školy .	48
4.2.4.1	Souhrnné zjištění.....	52
5	Závěr výzkumného šetření .....	53
	Závěr.....	56
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	59
	Seznam příloh .....	64

## Úvod

Rozdílné vnímání žen a mužů se výrazně odráží ve všech sférách lidského života. Existuje spousta představ a stereotypních pohledů ohledně mužů a žen, podle kterých se lidé mají ve společnosti řídit a jakékoliv odklonění od těchto navykklých vzorců chování je nepřípustné a setkává se s nepochopením. V dnešní době se stále více objevuje snaha tyto zastaralé návyky odstranit a společnost osvobodit od striktních představ o tom, jak se mají muži a ženy prezentovat. Nicméně i přes výrazné úsilí docílit genderově neutrálního světa se vliv genderových rolí a stereotypů dosud vyskytuje.

Významný dopad genderového vlivu se projevuje i v oblasti školství a obsazování manažerských pozic. Ačkoliv pozici ředitele školy zastává mnoho žen, což je způsobeno výraznou feminizací resortu školství, vzniká otázka, zda s sebou genderová příslušnost dotyčných nepřináší jisté výhody či nevýhody, které mají na způsob výkonu profese ředitele školy jistý vliv. Také vlastnosti, které jsou ženám a mužům vzhledem k genderu přisuzovány, mohou mít vliv na samotné pojetí profese dotyčnými řediteli a ředitelkami škol, stejně tak jako genderové role mohou ovlivnit zájem mužů a žen tuto profesi vykonávat. Cílem bakalářské práce je zachytit a analyzovat genderový vliv na profesi ředitelů a ředitelek základních škol v Praze, a to především na základě subjektivního vnímání této problematiky dotazovanými respondenty a jejich osobních zkušeností s daným tématem.

V teoretické části je nejprve vymezen termín gender a s ním související genderové role a stereotypy, které mají jistý vliv na profesní možnosti žen a mužů. Problematika genderu je dále konkrétně rozvedena v souvislosti s manažerským povoláním, ve kterém se rozdílné chápání mužů a žen poměrně významně odráží a přináší oběma pohlavím spoustu výhod i nevýhod. Vedení školy v sobě ovšem skrývá jistá specifika, způsobená již samotným resortem školství, proto se druhá část teoretické části zabývá konkrétně profesí ředitele školy a tím, jaký vliv může mít gender na výkon této pozice i na nezbytné dovednostmi a schopnosti, kterými by měl ředitel školy disponovat.



Pro přiblížení prostředí, ve kterém se výzkum uskutečňuje, se praktická část nejprve věnuje zastoupení žen a mužů na pozici ředitele základní školy v Praze a zjišťuje tak poměr počtu ředitelek a ředitelů ku množství pedagogů a pedagožek v této oblasti. Hlavní výzkumné šetření se zabývá kvalitativním výzkumem, jehož cílem je prostřednictvím vedení rozhovorů s řediteli a ředitelkami základních škol v Praze vykreslit jejich subjektivní názory a zkušenosti s vlivem a působením genderu na výkon jejich profese. Vzhledem k poznatkům teoretické části se zjišťuje, zda jsou ředitelky škol více zaneprázdněny povinnostmi či jaké výhody a nevýhody z hlediska genderu respondenti vnímají.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## **1. Gender**

### **1.1 Pojem gender**

Pojem gender je často spojován s vlnou feminismu, probíhající v 60. letech dvacátého století. V České republice začal být tento termín diskutován především v rámci humanitních věd od počátku 90. let dvacátého století. Podle Smetáčkové (2016) je gender jedním z hlavních třídících organizačních principů, které ovlivňují společnost, a to téměř všudypřítomně a poměrně významně. Na gender se váže řada stereotypů, které dokáží mužům i ženám způsobit znevýhodnění, stejně jako přinést jisté výhody.

Slovo pochází z latinského „genus“ a do češtiny se překládá jako „rod“. Na rozdíl od termínu pohlaví, který označuje biologické rozdíly mezi muži a ženami, gender popisuje difference, které mezi těmito pohlavími vznikají v rámci socializace. Společnost tedy od mužů i od žen očekává jisté chování, které jim je prisuzováno a které je vnímáno jako výsledek dobré výchovy (Koldinská, 2010). Toto očekávání je však také závislé na míře tolerance a na subjektivním vnímání genderových odlišností každého člověka.

Smetáčková (2016) zmiňuje ve své knize teorii genderového řádu dle amerického sociologa M. Kimmela, který v této teorii připisuje genderu tři navzájem provázané úrovně. Jedná se o úroveň instituce, interakce a identity. První ze zmíněných úrovní, instituce, není člověkem zřetelně ovlivnitelná. Institucemi jsou míněny např. rodina či náboženství, které představují společností uznávané čili správné způsoby chování a jsou pro civilizaci přirozené. K takovým institucím lze přiřadit i školu, která má na jedince významný vliv. V České republice byl v dubnu roku 2017 zahájen projekt „Genderová rovnost na MŠMT“, jehož cílem je ukotvit genderovou agendu v rámci MŠMT, zahrnout do práce MŠMT princip genderového mainstreamingu a zajistit stabilitu systému po skončení projektu (MŠMT, © 2013-2018). Způsob, jakým školství i samotné školy

prezentují problematiku genderu má velký vliv na to, jakým způsobem si žáci tuto problematiku osvojí a jak budou genderem ovlivněny jejich názory i chování.

Druhou úrovní je tzv. interakce, do které se řadí komunikace mezi lidmi a mezilidské vztahy. Každý jedinec vstupuje do komunikace s druhými s tím, že o sobě i o druhých rozvažuje jako o mužích a ženách, projevuje svou příslušnost k danému pohlaví (Smetáčková, 2016). Na základě tohoto vnímání člověk vystupuje a volí vhodné komunikační téma i styl. Jay a Janschewitz (2008) provedli výzkum, který se zabývá specifickou oblastí interakce, a to používáním vulgarismů a nadávek ve společnosti. Gender je zmiňován jako jeden z faktorů působící na zkoumanou oblast společenské interakce. V komunikaci se ženy a muži stejného rodného jazyka dle výzkumu obecně liší v míře používání vulgarismů. Četnost využití vulgarismů je především závislá na tom, v jaké skupině se ženy a muži nachází. Ženy využívají více vulgarismů tehdy, když se pohybují v ryze ženské společnosti, stejné pravidlo platí i pro muže v mužské skupině. Zatímco v mužské homogenní skupině je míra užívání vulgarismů vyšší, přítomnost ženy mění situační pravidla a četnost vulgarismů se snižuje. Vezme-li se v úvahu skutečnost, že ve škole je zaměstnáno více žen než mužů, muži se tedy na pozici ředitele školy budou vzhledem k vyššímu počtu žen v jejich okolí v této oblasti komunikace spíše omezovat a snažit se četnost vulgarismů minimalizovat. Ředitelky škol se naopak pohybují spíše ve společnosti stejného pohlaví, tudíž míra používání vulgarismů bude vyšší.

Osobní identita, třetí úroveň teorie genderového řádu dle M. Kimmela, představuje uvědomění si sebe sama jako ženy či muže u konkrétních osob. Na základě tohoto uvědomění člověk rozhoduje o svých aktivitách, vzhledu, přání a hodnotách. Sjednocení a vzájemná provázanost těchto tří rovin zajišťují stabilitu a komplexnost genderového řádu (Smetáčková, 2016). Nicméně o genderovém řádu nelze uvažovat jako o zcela neměnném faktoru, jeho podoba je závislá na čase i místě a je ovlivněna vývojem kultury a společnosti lidí, kteří se kolem daného jedince vyskytují.

## 1.2 Genderové role

Genderová role je podle Šnýdrové (2006) soubor nenucených pravidel, které se objevují ve společnosti a připisují danému pohlaví specifický druh chování. Za nejvýznamnějšího představitele a také zakladatele teorie mužských a ženských rolí, genderových rolí, je dle Charlesové (2002) považován Talcott Parson „*Pojem role se v jeho pojetí vztahovala ke společenským očekáváním vůči chování mužů a žen ve společnosti čili k normám definující maskulinní a femininní osobnost. Za jeden z důležitých úkolů procesu socializace bylo považováno právě osvojení si příslušných mužských či ženských rolí každým jednotlivcem*“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 18). Vliv okolí a socializace na genderové role zohledňuje také teorie sociálního konstruktivismu, dle které nejsou lidé děleni na muže a ženy od narození, nýbrž se jimi stávají v průběhu života. Nejprve se během primární socializace učí, jaké představy o ženách a mužích v dané společnosti dominují. Na základě tohoto procesu si pak člověk vytváří vlastní obraz toho, jak žít svůj život jako muž a žena (Smetáčková, 2006). V oblasti školství existují také jisté představy, které převládají, očekává-li se tedy od mužů, že budou zastávat vedoucí pozice (Petrásek a Příhoda, 2011), lze předpokládat, že dle teorie sociálního konstruktivismu se i ve školství budou ve vedoucích pozicích objevovat více muži než ženy.

Genderové role nelze člověku přiřadit bezděčně, aniž by nebylo vzato v úvahu, v jaké společnosti lidí se daný jedinec utváří, tedy jaké jsou národem uznávané představy. Každý národ si o typických společenských rolích mužů a žen utvořil během staletí představu, která se v průběhu let přetvořila v určitá společenská očekávání závislá na dané kultuře (Koldinská, 2010). V jakékoliv společnosti je pak člověku jeho role veřejností během života systematicky přisuzována, a to již malým dětem ihned po narození. „*Existují zřejmě čtyři procesy, kterými jsou děti vypravovány do svého genderu*“ (Helus, 2004, s. 142). Jedním z těchto procesů je tzv. formování či manipulace, projevující se především v raném dětství (obvykle u ročních až pětiletých dětí). Dívky jsou strojeny do krásných šatů, jsou načesávány a poslouchají, jak jim to sluší, zatímco u chlapce se rodiče snaží vyzdvihnout sílu či nebojácnost. Další proces popisuje systematické zaměřování pozornosti dítěte na dané objekty, především tedy hračky. Mezi základní chlapecké hračky patří

autíčka, zbraně či technické stavebnice, oproti tomu dívčí pokoje jsou v dětství plné panenek, oblečků a ozdob. „*Odchylení pozornosti k hračkám, jež v dané kultuře genderově neodpovídají, vyvolává u okolí reakce, které dítě spíše vnímá jako posměch, nemilou pozornost apod.*“ (Helus, 2004, s. 142). Mezi zmíněné procesy patří také verbální pojmenování a v neposlední řadě proces tzv. aktivizace, který se projevuje především u domácích prací. Dívky doma častěji pomáhají s mytím nádobí, prostíráním stolu, chlapeci zase vynášejí odpadky či čistí auto (Helus, 2004). Tyto genderové role ovlivňují jedince po celý život v jeho chování i rozhodování, nicméně jedná se o přirozený proces, který si člověk příliš neuvědomuje. Pokud tedy děti vyrůstají v přesvědčení, že jsou pro učitelské povolání vhodnější ženy, lze také předpokládat, že se ženy budou o práci ve školství bezděčně více ucházet než muži.

Dle Janošové (2008) si dítě osvojuje dané vědomosti, zájmy či postoje, které se pojí k genderu, dávno předtím, než může smysluplně uvažovat o jejich významu. V nejmladší věkové kategorii genderové rozdíly však nehrají tak velkou roli jako v dalších letech života, kdy je difference viditelnější. Mužská genderová role je spojována s dovednostmi technickými, racionalitou, fyzickou silou, dominancí i nižší mírou empatie. V dospělosti se od mužů očekává výběr povolání, které podtrhuje jejich sílu, moc a vůdčí schopnosti. Typicky mužské profese jsou např. automechanik, voják, ovšem také manažeři či ředitelé, včetně ředitelů škol. Již na počátku lidstva byl muž v roli lovce, což často přetrvává i v moderní době, kdy je zpravidla vnímán jako živitel a ochránce rodiny. Ženská genderová role je naopak spojena s vysokou mírou empatie, s výrazným erotickým aspektem, péčí o druhé a orientací na vztahy (Petrášek a Příhoda, 2011). Vzhledem k těmto přesvědčením jsou ženy také podporovány v profesi učitelek, modelek i zdravotních sester a jsou brány v první řadě jako matky pečující o domácnost, nicméně také jako křehké bytosti, o které je třeba se starat.

Vnímání genderových rolí lze označit také jako stereotypy, které ve společnosti stále v jisté míře přetrvávají. Nutno podotknout, že přenos stereotypů do konkrétních životů není mechanický, ale probíhá zprostředkovaně a je závislý na mnoha dalších faktorech. Pokud si člověk uvědomuje existenci genderových stereotypů, záleží pak pouze na něm, jak je vnímá a do jaké míry se jimi nechá ovlivnit. Avšak absolutní ignorací těchto

stereotypů riskuje takový jedinec riziko izolace a sociálních konfliktů (Smetáčková, 2016). V dnešní době je čím dál viditelnější, že se lidé snaží tyto navyklé vzorce chování a myšlení odstranit a jednat podle svého přesvědčení bez ohledu na to, zda se to shoduje s kulturními zvyklostmi. Ženy kupříkladu zastávají typicky mužská povolání a stále více se objevují i rodiny, ve kterých muž odchází místo ženy na mateřskou. V některých zemích se prosazují tzv. genderově neutrální školy, které zakazují jakékoliv rozlišování mužských a ženských rolí, příkladem mohou být např. některé britské školy, které v roce 2016 zavedly genderově neutrální uniformy. Také v rámci sexuální orientace lidí udělala společnost velký pokrok, jelikož homosexualita se nesetkává s takovou mírou intolerance jako dříve. Ovšem všechny tyto situace stále nejsou označovány jako něco přirozeného a lidé, kteří takto jednají, jsou často izolováni od společnosti (Matoušek a Osman, 2014). Obavy z izolace či nepochopení mohou nastávat i v případě homosexuálně orientovaných pedagogů. Výzkum, provedený učitelským svazem ve Velké Británii (Dobešová, 2018), ukazuje, že třetina dotazovaných učitelů svojí sexuální orientaci raději tají, a to ze strachu, že by to mělo negativní vliv na výkon jejich profese,

## **1.3 Gender v managementu**

### **1.3.1 Postavení žen a mužů na trhu práce z historického hlediska**

Nedávná historie vysvětluje, proč se ženám manažerkám v dnešní společnosti stále dostává menšího ohodnocení než mužům, ať již z hlediska platu nebo odměn. Sociální postavení žen a mužů bylo v minulosti velmi odlišné a některé stereotypy přezívají i v dnešní moderní společnosti.

V předmoderní společnosti byla výrobní činnost a domácnost více propojená, většina obyvatel provozovala řemeslo přímo v obydlí, tudíž se na pracovním procesu podílela celá rodina a rozdíl mezi prací mužů a žen nebyl tak znatelný. Nicméně s příchodem moderního průmyslu, kdy se výroba přesunula především do továren, bylo toto propojení výroby a domácnosti přerušeno, jelikož pro práci v továrnách byli potřeba jednotlivci, ne celé rodiny. Ačkoliv průmyslová revoluce znamenala pro ženy možnost pracovat, automaticky dostávaly nižší plat než muži a často si s příchodem manželství

přestávaly vydělávat. Muži byli pro práci v továrnách přijímáni častěji než ženy, kterým byla přisuzována spíše péče o domácnost a děti, což byl začátek rozdílného postavení mužů a žen na trhu práce (Giddens, 1999; Neumann, 2000). Až do počátku 20. století byla zaměstnanost žen velmi nízká, nicméně postavení žen na trhu práce se změnil s příchodem válečných konfliktů. Důsledkem nedostatku pracovních sil během válek se zaměstnanost žen razantně zvýšila, jelikož muži byli využíváni jako vojenská síla a ženy tak musely zastat volné pracovní pozice (Čermák, 2003).

S příchodem února 1948 se ukotvila pozice ženy na trhu, a to díky nastavení platů v plánovaném hospodářství. Výše příjmu byla dána tak, aby pro potřeby fungování rodiny byly potřeba dva platy (Neumann, 2000). Po roce 1989 se v České republice stále více začalo diskutovat o rovných příležitostech mužů a žen. Ženám také bylo povoleno podnikat, čímž se postavení žen na trhu práce výrazně zlepšilo (Řehořová, Štichhauerová a Jokl, 2010) a v současné době jsou ženy již přirozenou součástí trhu práce, ovšem naleznou se pracovní pozice, ve kterých mají přednost buď muži, nebo naopak ženy.

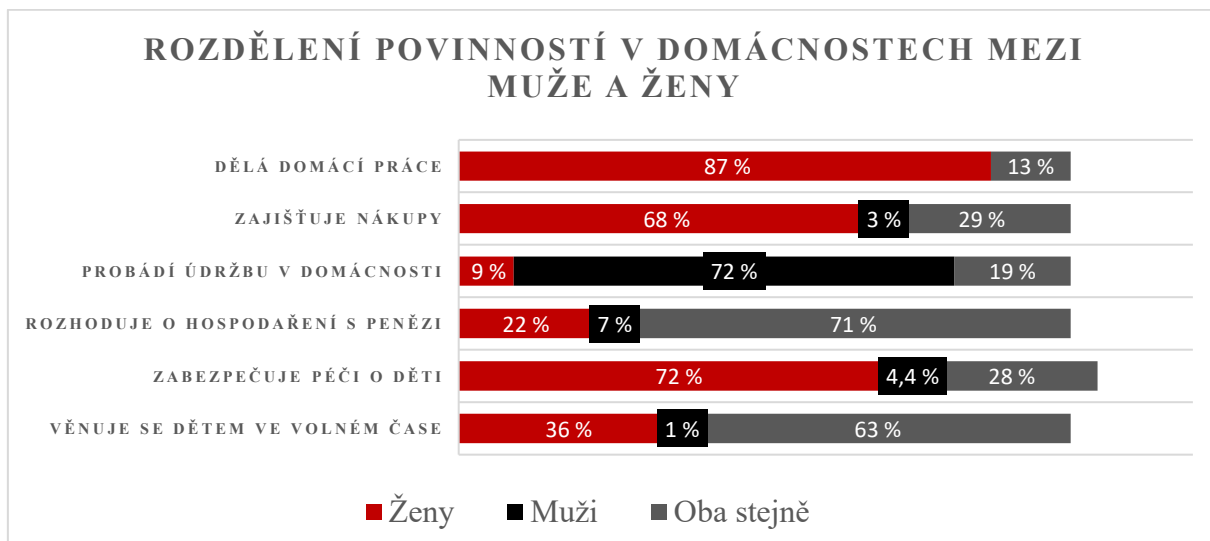
### **1.3.2 Předpoklady a bariéry pro výkon manažerské funkce**

Muži i ženy se při výkonu manažerského povolání setkávají s výhodami a překážkami, které jim pomáhají při vstupu do funkce a jejím výkonu. Z genderového hlediska hrají v tomto případě nejdůležitější roli předpokládané povinnosti jedince v osobním životě. Důležitým faktorem se jeví především rozdělení rolí mužů a žen v domácnosti, které má vliv na to, jaká povolání si ženy a muži vybírají. Pokud ženy zastávají domácí práce častěji, je pravděpodobné, že si budou volit méně časově náročná povolání (Jurajda, Kuchařová a Machovcová, 2006), jako může být např. učitelské.

Ačkoliv je u nás v současné době preferován model dvoupříjmové rodiny, kdy oba partneři vydělávají, v oblasti péče o domácnost existují stále velké rozdíly. *„Péči o děti v průběhu rodičovské dovolené i dalších forem celodenní péče o děti se v ČR stále věnují především ženy. Otcové se na rodičovské dovolené podílejí spíše výjimečně a tvoří zhruba 1 % osob, které pobírají rodičovský příspěvek“* (Jurajda, Kuchařová a Machovcová, 2006). Zatímco od ženy se tedy předpokládá, že si vybere možnost mateřské dovolené a vzdá se

tak na několik let své kariéry, muži mají možnost se ve své práci rozvíjet i přes rodičovské povinnosti, což je jeden z hlavních důvodů, proč jsou ženy zaměstnavateli podceňovány. Pokud je totiž kariéra žen vzhledem k mateřské dovolené automaticky přerušena, zaměstnavatelé si pro vedoucí pozice zvolí raději muže, jehož kariéra je plynulá (Vlach et al., 2008). Podle výzkumu, provedeném v rámci projektu EU EQUAL (Jurajda, Kuchařová a Machovcová, 2006), je patrné, že jsou ženy v porovnání s muži mnohem více zatěžovány domácími povinnostmi (viz. graf 1.). Zatímco většina mužů (72 %) zastává v domácnosti údržbové práce, 87 % žen má na starosti práce domácí, 68 % žen zajišťuje nákupy a v neposlední řadě celých 72 % zabezpečuje péči o děti. Z výzkumu dále vyplývá, že oba dva rodiče společně rozhodují o hospodaření s penězi a ve stejné míře se snaží věnovat se dětem ve volném čase. Čas a energie, kterou ženy stráví nad domácími povinnostmi jsou tudíž jedny z důvodů, proč jsou ženy jako ředitelky škol podceňovány a muži, kteří mohou ušetřenou energii investovat ve prospěch školy, naopak podporováni.

**Graf 1 - Rozdělení povinností v domácnostech mezi muže a ženy**



Zdroj: Jurajda, Kuchařová a Machovcová, 2006, str. 7



Muži jsou tedy na rozdíl od žen k výkonu profese manažera spíše povzbuzováni, proto se teorie, popisující bariéry ve výkonu zaměstnání, týkají především žen a jejich překážek v cestě k manažerské pozici. Barošová (2007) popisuje jako jednu z nečastějších bariér v kariéře žen tzv. efekt skleněného stropu, který představuje umělé, neviditelné a těžko překonatelné překážky, bránící zlepšení postavení žen. Příkladem těchto překážek jsou např. tradiční postoje, hodnoty i předsudky. Princip tohoto efektu je obsažen již v samotném názvu, ačkoliv člověk může hledět přes skleněný strop a pozorovat okolní svět, nemůže skrz sklo k tomuto světu zcela proniknout a využít jeho možnosti. „*Někdy se vznik skleněného stropu jako neviditelné bariéry považuje za důsledek podvědomého, hluboko zakořeněného psychologického a kulturního dědictví mužské dominance ve společnosti*“ (Barošová, 2007, s. 12). V praxi se existence tohoto efektu projevuje jako vyloučení nebo omezení neprivilegované skupiny zaměstnanců v jejich kariérním postupu. Ve školství lze za tuto neprivilegovanou skupinu označit ženy, které tak hůře dosahují na pozici ředitele školy než muži.

Skleněný strop může být utvářen jednotlivými typy překážek nebo jejich kombinacemi. Příkladem takovýchto překážek jsou např. společenské bariéry, do kterých se řadí především genderové stereotypy a celková genderová struktura společnosti. Informační bariéry představují skutečnost, že nedochází k viditelnému zajišťování dostatečné informovanosti o zastoupení žen v řídicích funkcích, což vytváří zdání bezproblémového stavu a pro ženy také odrazení od aspirací na manažerskou kariéru. Další překážkou je bariéra odlišnosti, která je založena na tom, že lidé si podvědomě při výběru nových zaměstnanců vybírají takové lidi, kteří jim jsou podobní. Pokud na vyšších pozicích převažují muži, budou si pravděpodobně vybírat také muže. Bariérou může být i samotné genderové rozdělení pracovního trhu, ve kterém se ženy uplatňují spíše ve feminizovaných, méně prestižních nebo finančně podhodnocených oborech (Křížková, Pavlica, 2004), jako je například resort školství. Ve školství však ženy častěji než v jiných oborech překračují tzv. skleněný strop, který by jim bránil v dalším postupu v kariéře.

Na podobném principu jako skleněný strop funguje podle Barošové (2007) i druhý efekt, efekt skleněného výtahu, který je pro určité jedince výhodou. Tento efekt značí prudké povýšení zvýhodněné skupiny na manažerskou pozici. Zpravidla se tak stává

v prostředí, kde je nežádaná skupina v majoritním zastoupení. V oblasti managementu tento efekt představuje výhody i bariéry, které mají negativní dopad spíše na ženy. Ve školství se tento efekt uplatňuje velmi často, muži jakožto minoritní skupina zastávají pozici ředitele školy oproti ženám častěji a jsou k výkonu této funkce okolím více podporováni.

Jiný pohled popisuje Foschi (2000), která místo skleněného stropu přišla s teorií tzv. dvojitého standardu, čímž si vysvětluje menší zastoupení žen v manažerských funkcích. Podle ní jsou na dva jedince, kteří ovšem podávají stejné výkony, kladeny různě obtížné nároky, a to vše v závislosti na jejich charakteristikách, do nichž patří i gender. Pro ženy jsou stanovena přísnější kritéria, která jim tak znemožňují častější uplatnění v managementu, do kterého lze řadit i management škol.

### **1.3.3 Zastoupení mužů a žen v manažerských funkcích**

V České republice mají ženy v rozhodovacích funkcích ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie podprůměrné zastoupení. Manažerské pozice jsou spíše svěřovány do rukou mužů, ženy jako manažerky zastupují pouhých 3 % zaměstnaných žen, u mužů je to přibližně o 5 % více (Formánková et al., 2015). V oblasti managementu se vyskytují také platové rozdíly, kdy se muži obvykle objevují na lépe placených či vyšších řídicích místech. Zejména vrcholový management je společností stále vnímán jako obor pro muže. Ženám jsou připisovány atributy, stereotypně spojované s ženskou pozicí v práci, které jsou současně využívány jako argumenty proti postupu a kariéernímu úspěchu žen (Křížková a Pavlica, 2004).

Dle Průzkumu veřejného mínění o postavení žen na trhu práce (SoÚ AV ČR, 2003) dvě třetiny populace zastávají názor, že muži mají vyšší možnost získat vedoucí místo než ženy. 90 % mužů i žen spatřuje příčiny v tom, že ženy musí zvládat rodinu a péči o děti. Zajímavé je, že poměrně nízký podíl populace (10 – 20 % žen, 35 – 45 % mužů) uvádí v této souvislosti důvody jako schopnosti, vzdělání či nedostatek autority (Dudová, Fischlová a Křížková, 2006). Široká veřejnost tedy stále zastává názor, že ženy nemají pro výkon rozhodovací funkce předpoklady, protože jim jsou starosti o domácnost a rodinu

připisovány více než mužům. Muži se naopak o rodinu starají spíše z finančního hlediska, proto jsou ve funkci více podporováni.

To, jak veřejnost vnímá zastoupení žen a mužů v managementu, není však pouhý bílý mrak na obloze, z kterého nikdy neprší. I tito lidé mohou být právě těmi, kdo o obsazení manažerských funkcí rozhodují. Za jakési pomyslné zrcadlo těchto názorů lze považovat např. výzkum, který byl proveden v roce 2016 evropským statistickým úřadem Eurostat. Tento výzkum se kromě jiného zabývá právě rozdílem v zastoupení žen a mužů ve vrcholových pozicích a vlivem genderu na platy zaměstnanců. Evropský statistický úřad udává, že na základě údajů z října roku 2016 v Evropské unii ženy představují zhruba 23,9 % členů představenstva nejvýznamnějších společností. Toto procento ovšem ovlivňují především Francie, Itálie, Finsko a Švédsko, ve kterých nalezneme v představenstvu alespoň 30 % žen. V ostatních zemích se toto procento pohybuje spíše okolo 7,7 %. Česká republika patří mezi 6 zemí, jejichž společnosti, na které se výzkum vztahoval, nezastupovala žádná žena. Nedostatek žen v radě je také důvodem toho, proč se vyhlídky na vyšší procento žen na těchto pozicích zužují. Co se týče vrcholových pozic, tedy počtu výkonných ředitelů, procento zastoupení žen se snižuje na pouhých 5,7 %. Nicméně v porovnání s rokem 2010, kdy v radě zasedalo jen 2,8 % žen a na pozici ředitelky pracovalo 3,3 % žen, lze tato čísla obecně považovat za velmi pozitivní, jelikož byl zaznamenán výrazný posun vpřed.

Všeobecný nedostatek žen v řídicích pozicích, a tedy uplatnění žen spíše v méně finančně hodnocených sektorech se projevuje jako tzv. genderová segregace na trhu práce, jež se za posledních 10 let vyvíjí velmi nepatrně a pomalu a má výrazný vliv na rozdíl v odměňování žen a mužů. Mezi země, v kterých je tato odchylka nejvýraznější, se řadí i Česká republika. Mezi lety 2014 a 2015 bylo Evropskou komisí vyčleněno 5 milionů eur a vzniklo tak 23 projektů pro podporu rovnováhy zastoupení mužů a žen v rozhodovacích pozicích ve všech ekonomických oblastech. Jedním z těchto projektů je např. Mentoring as a tool towards empowerment (ME-TOTEM) nebo European Women on Boards network (EWoB) (European Commission, 2017).

### 1.3.4 Gender v managementu školy

Školský management je z hlediska genderu velmi specifickou oblastí. Ve srovnání s ostatními institucemi a firmami je zde vysoké zastoupení žen na pozici vrcholového manažera. Důvodem je náplň samotné profese pedagoga, která láká více ženy než muže a která tvoří základ školního prostředí a současně částečnou pracovní náplň ředitele školy. Nicméně v porovnání s počtem zaměstnanců ve školství a zastoupení mužů a žen ve vedení školy, lze hovořit o výrazné maskulinizaci řízení v jinak silně feminizovaném prostředí (Smetáčková 2007). Statistická ročenka školství (2004) uvádí, že na středních školách ženy zastávají z celkového počtu 4 264 vedoucích pozic 37 %. V případě gymnáziích, kde 66 % vyučujících tvoří ženy, zastává post ředitele 38 % žen. Údaje o základních školách nejsou bohužel uváděny.

Příčinu feminizace školského rezortu a nedostatku mužů ve školství lze hledat již v samotném vzdělávacím systému, který je dle genderového principu vnitřně rozčleněn na horizontální a vertikální. Vertikální směr se zabývá stupněm dosaženého vzdělání, zatímco směr horizontální zahrnuje oborové zaměření. Právě horizontální linie vytváří v českém školství tzv. oborovou genderovou segregaci (Valentová, Šmídová a Katrňák, 2007). Dle výzkumu o genderových stereotypech ve výchovném poradenství (Smetáčková, 2006) samotní výchovní poradci rozčleňují studijní obory na obory vhodné spíše pro ženy a obory pro muže. Mohou tak značně ovlivnit svými doporučeními volby studijních oborů studentů. Pokud jsou pro studium na pedagogických fakultách častěji podporovány ženy, vzniká tak zmíněná feminizace školství.

Smetáčková (2007) zmiňuje, že muži více než ženy dávají přednost před pedagogickou kariérou profesím, které jim umožňují kariérní postup a větší participaci na mocenském rozhodování ve společnosti. Ve školství je v současné době minimální možnost kariérního vzestupu. I přes skutečnost, že zaměstnanci ve školách absolvují řadu dalšího vzdělávání, zůstávají na stejných pracovních pozicích. Vrcholem kariérního postupu ve školství je pozice ředitele školy, která mužům připadá z hlediska kariéry zajímavější. Avšak i platové podmínky se jeví jako jeden z faktorů vedoucích k volbě jiné profese. Ženy oproti tomu vnímají práci ve školství jako vhodnou profesi pro skloubení s rodinným životem a výchovou dětí.

Skutečnost vyššího podílu žen ve školství ovlivňuje management školy. Funguje zde již zmíněný efekt skleněného výtahu ve prospěch mužů. Muži jakožto minoritní skupina ve školství mají velmi dobré podmínky pro získání funkce ředitele školy, které ovlivňují skleněné, tedy zdánlivě neviditelné mechanismy. Muži jsou více povzbuzováni, aby zaujali místo ředitele školy a dochází i k situacím, kdy jsou pro ně snížena kritéria výběru zahrnující délku praxe. S výkonem funkce ředitele školy souvisí také povinnost absolvovat doplňkové vzdělání, a to může pro ženy představovat výrazně větší bariéru než pro muže. Důvodem je zmíněná odpovědnost za výchovu dětí, která časově zatěžuje spíše ženy, především mladé matky mohou mít pak potíže se skloubením rodinných povinností a studia potřebného k výkonu ředitelské funkce (Smetáčková, 2007).

## 2 Vliv genderových rolí na profesi ředitele školy

### 2.1 Profese ředitele školy

*„Ředitel školy nebo školského zařízení je v českém vzdělávacím systému klíčovou osobou“ (Dytrt, 2014, s. 54), ale také osobou velmi zatěžovanou povinnostmi, které vycházejí z rozmanitosti povolání. Na rozdíl od manažerů v jiných resortech, kteří mají tu možnost delegovat velké množství povinností na své podřízené, jelikož zaměstnávají osoby specializované na dané oblasti, ředitel školy může většinou delegovat pouze na omezený počet podřízených jako je zástupce ředitele, popř. vybraný učitel. Tím pádem se z ředitele školy stává manažer, který svými znalostmi a dovednostmi musí pokrýt spoustu resortů jako je legislativa, finance či ekonomika, zároveň však musí být dobrým leaderem a učitelem.*

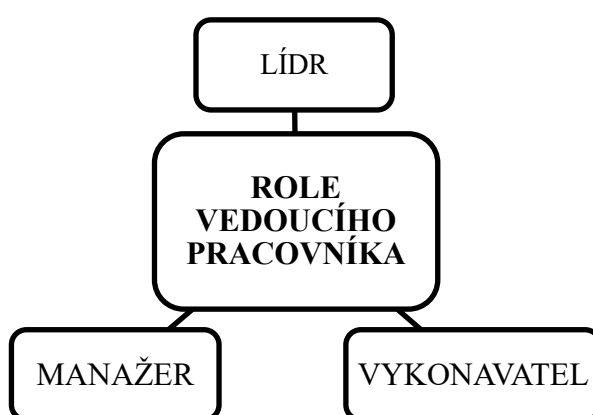
Pro výkon profese ředitele školy musí každá osobnost disponovat určitými vlastnostmi, pro tuto funkci velmi důležitými. Slavíková, Wojcowska a Nezvalová (2002) považují za důležité to, aby ředitel školy byl nositelem cílů a vizí a měl schopnost vést lidi (problematika vedení lidí je podrobněji popsána v kapitole 2.2). Jako další nepostradatelnou vlastnost ředitele také uvádí časovou disponibilitu. Podřízení by měli vědět, kde a kdy mohou ředitele školy zastihnout, pokud potřebují konzultaci. Ředitel by měl však být také náležitě empatický, podřízení musí mít pocit, že se jejich záležitostmi jejich nadřízený individuálně zabývá. Empatický přístup k řešení problémů je vlivem genderových stereotypů přisuzován více ženám než mužům, lze tedy předpokládat, že v konkrétní situaci mohou zaměstnancům lépe porozumět než muži a ubezpečit je o tom, že je pro ně jejich případ jedinečný. Ředitel musí však při svém povolání také čelit rozmanitým problémům, navíc v krátké časové lhůtě, k čemuž zase mužům napomáhá jejich racionalita a řešitelský přístup (Paulík, 2010). Zmíněný ženský a mužský přístup k řešení problémů lze uplatnit v pohledu na další nezbytné vlastnosti dle Slavíkové, Wojcowské a Nezvalové (2002), a to vlastnost rozhodnosti, sebeřízení a umu řešení konfliktů. Ředitel je zodpovědný za řešení různých krizových situací, ve kterých musí prokázat své rozhodovací, komunikativní a organizační schopnosti. Zatímco ženy budou řešit konflikty spíše z empatického hlediska, muži se k nim postaví racionálně. Nutno

podotknout, že ani jeden z těchto přístupů nelze být považován za špatný, vše se odráží v konkrétnosti situace.

### 2.1.1 Role ředitele školy

Funkce ředitele školy v sobě nese tři základní role. Plamínek (2008) chápe role jako řadu úloh, které jsou v rámci funkce vykonávány. Jedná se o roli lídra, manažera a vykonavatele (viz. obr. 1). Dle Trojanové (2014) je rozdělení funkcí vedoucího pracovníka důležité pro uvědomění si nepostradatelnosti různých okruhů činností, které musí ředitel zvládnout, a jejich rozčlenění do určitých oblastí. Aby škola správně fungovala, žádná z oblastí by neměla být zanedbávána a opomenuta, všem by měl být věnován dostatečný prostor pro jejich správný chod.

**Obrázek 1 - Role vedoucího pracovníka ve školství**



Zdroj: Trojanová, 2014, s.10

První role, tedy lídra, je role vedoucího pracovníka, v jejímž rámci ředitel určuje vizi neboli představu žádoucího cílového stavu organizace a své podřízené k naplnění této vize motivuje. „*Leader musí být schopen tvořit náročné a motivující vize a strhnout*

*ostatní pro realizaci aktivit, vedoucích k jejímu dosažení“* (Šmída, 2007, s. 197). Ředitel řeší případné konflikty, díky nepřetržité komunikaci získává od svých podřízených zpětnou vazbu o své činnosti a zaručuje pro pracovníky nezbytný rozvoj. Ředitel by neměl svým podřízeným pouze přikazovat, ale měl by jít svým chováním a jednáním zaměstnancům příkladem tak, aby si ho vážili a následovali ho.

*„Pod pojmem manažerské funkce se rozumí systematické a cílevědomé provádění všech činností řídicích pracovníků k zajišťování cílů“* (Zlámal, Bačík a Bellová, 2011, s. 21). V roli manažera vykonává ředitel školy základní manažerské funkce, do kterých dle Koontze a Weihricha spadá plánování, organizování, vedení lidí, výběr a rozmístění pracovníků, kontrola. Appleby do manažerských funkcí zařazuje plánování, organizování, přikazování a kontrolu, většina autorů se však shoduje především na plánování, organizování a kontrole (Cejthamr a Dědina, 2010). Vodáček a Vodáčková (2006) se přiklání ke klasifikaci manažerských funkcí na dva typy. Prvním typem jsou funkce sekvenční, tam patří plánování, organizování, kontrola i vedení lidí. Jako druhý typ se označují tzv. paralelní funkce, což jsou funkce, které se dotýkají i ostatních oblastí, kterými se prolínají. Do těchto funkcí se řadí především rozhodování, ovšem také analýza a implementace (Trojanová, 2014).

Třetí, avšak neméně důležitou rolí každého manažera, je role vykonavatele, v případě ředitele školy je náplní této role přímá pedagogická činnost. Každý ředitel školy musí být zároveň i pedagog a díky přímé pedagogické činnosti získává bezprostřední kontakt s žáky, studenty své školy. Role vykonavatele může znamenat pro ředitele škol jakési odreagování od manažerské profese, nicméně u škol velké kapacity může kvůli nedostatku času na přípravu hodiny ohrožovat kvalitu vyučování (Trojanová, 2014). Jak již bylo zmíněno, ředitel školy nemá možnost jako ostatní manažeři tak často delegovat, toto povolání lze tedy považovat za velmi náročné z hlediska času i potřebných dovedností.



## 2.2 Ředitel jako lídr

Pojem vedení lidí definuje Yukl (2002) jako proces sociálního vlivu, při němž jedinec záměrně působí na jiné osoby nebo skupinu lidí za účelem strukturovat činnosti a vztahy v dané organizaci. Na podobném principu popisuje vedení lidí i Armstrong (2015, s. 385), který říká, že „*vedení znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší.*“ Na vedení lidí se dá také pohlížet jako na kooperaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnanci, kterou zdůrazňuje Tureckiová (2004), která vidí podstatu leadershipu ve způsobu práce vedoucího pracovníka s lidmi. Ředitel by se měl v rámci možností snažit se zaměstnanci aktivně komunikovat jako s rovnocennými spolupracovníky a umět tak odsunout svou pracovní nadřazenost a vůdcovství do pozadí. Koontz a Weihrich (2010) vnímají vůdcovství jako využívání interpersonálních dovedností a vlastností pro motivování, které u následovníků proměňuje vlastní zájem v zájem o celý podnik. Zatímco muži vůdcovství vnímají jako poslušnost daných transakcí s podřízenými, ženy tíhnou více k interaktivnímu vedení, které zahrnuje sdílení informací a zájem o lidi. Také Procházka, Smutný a Vaculík (2013) uvádí, že ženy jako vedoucí pracovníci dbají více na vztahy. Mužům je naopak připisována dominantnost a s tím spojené rozkazy a orientace na výkon než na vztahy.

V oblasti vedení lidí neboli leadershipu se ředitel školy zabývá mnoha činnostmi, které mu pomáhají při dosahování cíle (viz. obr. 2). Využívá vhodnou komunikaci, motivaci pracovníků, podporuje rozvoj pracovníků a efektivně řeší konflikty. V dosahování cíle mu také pomáhá užívaný styl vedení lidí, který se ovšem u každého jedince liší (Trojanová, 2014).

Obrázek 2 - Role lídra



Zdroj: Trojanová, 2014, s. 11

Styly vedení lidí jsou dle Tureckiové (2007, s. 99) „*obvyklé způsoby jednání manažera/lídra ve vztahu ke skupině, kterou vede, a k jejím jednotlivým členům.*“ Každý vedoucí pracovník tíhne k určitému stylu vedení a na základě připisujících charakteristik femininu a maskulinu se ženy i muži dostávají do pozice, kdy je tato příslušnost k rodu může ve stylu vedení ovlivňovat. Zatímco Andersen a Hansson (2011) zaujímají stanovisko, že na styly vedení nemá gender významný vliv, „*různé výzkumy poukazují na rozdíly ve stylech leadershipu mezi muži a ženami*“ (Procházka, Smutný a Vaculík, s. 44). Kupříkladu existují výzkumy (Scott, 2013), které se zabývají rozdíly mezi mužským a ženským leadershipem a z jejichž výsledků je jistá diferencovanost znatelná. Také Smetáčková (2007) se odkazuje na výzkumy (Ozga, 1993, Neville, 1988), z nichž vyplývá, že největší rozdíly mezi mužským a ženským vedením lze naléznout ve 4 následujících oblastech:

„1. muži upřednostňují větší hierarchii v řízení než ženy;

2. ženy více podporují kohezivní, neindividualistické klima ve sboru, více oceňují aktivity skupiny než muži, kteří naopak upřednostňují individuální aktivity a zásluhy;

3. muži používají výraznější verbální i neverbální komunikaci, čímž působí sebevědoměji a silněji, způsob komunikace žen a zejména jejich snaha nekontrolovat své okolí prostřednictvím svých nepříjemných pocitů, zvláště vzteku, je však okolím interpretováno jako jejich slabost;

4. ženy tráví více času činnostmi spojenými s každodenní pedagogickou prací, více s učitel/kami hovoří o jejich dílčích problémech, více hospitují atd.“ (Smetáčková, 2007, s. 40).

## 2.3 Ředitel jako manažer

Ředitel školy by měl jako manažer věnovat hlavní pozornost „řízení školy jako výchovně vzdělávací instituce – od prognózování rozvoje školy, přes organizování, vedení lidí, jejich motivování a kontrolu až k udržování funkčních kontaktů s okolím školy“ (Obst, 1998, s. 52). Dále musí ve své manažerské roli umět plánovat a rozhodovat ku prospěchu školy. Úspěšnost manažera závisí na předpokladech pro výkon této činnosti, důležitá je především autorita, kterou tvoří soubor získaných a vrozených předpokladů, jež lze z genderového hlediska přisuzovat spíše mužům. Zatímco formální autorita, tedy získané předpoklady, je dána jmenováním do funkce ředitele školy, neformální tvoří vlastnosti, schopnosti a dovednosti jednotlivce (Novák a Prukner, 2014). Neformální autorita je také ovlivněna genderovými předpoklady a stereotypy, které ovlivňují vnímání ředitele školy jeho zaměstnanci.

Pro roli manažera mají muži i ženy specifické kompetence, které se ve výkonu této profese odrážejí. Vlach et al. (2008, s. 47) uvádí tabulku, ve které jsou tyto kompetence vymezeny. Dle této tabulky muži při svém jednání využívají konfrontační styl, jsou zaměřeni na cíl, za kterým si jdou bez ohledu na ostatní, což je vlastnost, která jim ve výkonu manažerských funkcí velmi pomáhá, především pak v případě rozhodování, jelikož vědí, co chtějí a umí se tak rychle rozhodnout. Oproti tomu ženy jsou výborné v komunikačních dovednostech a schopnostech vyjednávání, což jim pomáhá např. při organizování v pedagogické oblasti. Zatímco ženy berou v úvahu dopad případných problémů na zaměstnance, muži plánují či rozhodují spíše se zaměřením na

věci. Pro ženy je typická snaha při rozhodování předcházet problémům, na rozdíl od mužů nejsou moc ochotny při svých činnostech riskovat.

V rozhodování je často potřeba, aby ředitel školy jednal s chladnou hlavou, ženy v případě stresové situace volí smírný způsob komunikace, muži v takovýchto případech jednají velmi rychle a razantněji. Ženský smysl pro detail se projeví při kontrolování, organizování či plánování. Muži v těchto funkcích využijí jejich sklon k analýze věcných problémů. Ženy v kontrolování i v rozhodování více dbají na dodržování pravidel, oproti mužům jsou trpělivější a praktičtější (Vlach et al., 2008).

## 2.4 Ředitel jako vykonavatel

Každý ředitel školy je zároveň pedagog a přímá pedagogická činnost je náplní jeho práce. Na rozdíl od managementu, pro který jsou muži dle názoru společnosti vhodnější, učitelská profese je vhodnější spíše pro ženy, jejichž *„kvalifikace pro tuto práci byla a dodnes bývá spatřována především v jejich mateřské a pečovatelské roli v rodině“* (Smetáčková, 2007, s. 37). V České republice profesi pedagoga vykonávají spíše ženy, a to především v předškolních a primárních zařízeních, s vyšším stupněm vzdělávání školy se však podíl mužů v pedagogickém sboru zvyšuje. Např. na základních školách byl v roce 2014 podíl mužů na pozici učitele pouhých 14 %, na středních školách pak 35 % (Kleňhová, 2016). Od tohoto faktu se také odráží to, jaké šance zaujmout post ředitele školy mají ženy a muži na různých druzích škol, a to především v souvislosti s již zmíněnými předpoklady a bariérami (viz. kapitola 1.3.2.).

Ředitel školy musí svou roli vykonavatele plnit v rámci své učitelské apropace, ředitel základní školy s aprobací pro první stupeň bude tedy vyučovat předměty prvního stupně atd. (Valenta, 2013). Z genderového hlediska si muži více volí apropace jako je zeměpis či informatika, jiné předměty jsou naopak spíše vyučovány ženami (Smetáčková 2007). Příslušnost k danému rodu sice není v roli učitele důležitější než typ a vlastnosti osobnosti, ovšem v pedagogické komunikaci se výrazně projevují specifické mužské a ženské komunikační rysy. Ženy ve vyučovacím procesu dávají důraz na spravedlnost nebo

přísnost a více než muži přikládají velkou váhu rysům doprovázejícím komunikaci jako je např. kouzlo osobnosti, upravenost. Muži preferují u žáků jejich individuální schopnosti, na rozdíl od žen, které zdůrazňují schopnost empatie, podtrhují osobní prestiž (Čechová, 1998).

V roli vykonavatele, tedy pedagoga, jsou muži stejně jako v roli manažera často více respektováni než ženy. Podle Smetáčkové (2006) jsou žáci více vystavováni ženskému vlivu, a to již před vstupem do školního prostředí, jelikož jejich výchovu mají více na starosti ženy. Muži tak pro žáky mohou znamenat něco neznámého, záhadného, což je právě důvodem toho, že v nich muž jako pedagog budí více respektu i oblíbenosti. Ženy naopak mají díky příslušnosti k femininu pro tuto roli vhodnější dispozice a výchova dětí je pro ně přirozenější (Smetáčková, 2007). Žáci dle výzkumu (Čechová, 1998) u mužů oceňují především vyšší objektivnost, smysl pro humor a prokazatelnou autoritu, u žen je vyzdvihována především jejich důslednost, podpora tvořivosti a schopnost naslouchat žákům.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3 Výzkumná část**

Cílem bakalářské práce je zachytit a analyzovat genderový vliv na profesi ředitelů a ředitelek základních škol v Praze, a to především na základě subjektivního vnímání této problematiky dotazovanými respondenty a jejich osobních zkušeností s daným tématem.

#### **3.1 Charakteristika zkoumané problematiky**

Problematika genderu a jeho vlivu na výkon různých profesí je v současné době velmi diskutovanou otázkou. Ženy i muži jsou ovlivněni různými genderovými stereotypy a rolemi, které jim přináší pro výkon manažerské profese řadu výhod a nevýhod. Velkou nevýhodou pro ženy se jeví genderové přesvědčení o tom, že žena na rozdíl od muže není vůdčí typ a pro tuto pozici nemá vhodné předpoklady, což má za následek minimální počet žen manažerek. Školský management a výkon profese ředitele školy je ovšem specifickou oblastí, ve které se ženy často oproti jiným pracovním sférám dostávají vlivem feminizace tohoto resortu na manažerské pozice. Genderový předsudek, že žena není vhodná pro pozici manažera, je ve školství tedy minimalizován. Ve vedení škol se nachází velké množství ředitelek a nelze tvrdit, že by tuto pozici zastávaly hůře než muži. Výkon této profese vyžaduje spoustu vlastností a dovedností, pro které mohou mít z genderového hlediska lepší předpoklady muži či ženy. Není však potvrzeno, zda jsou ředitelé a ředitelky škol v praxi genderem opravdu tolik ovlivněni, ani zda je pro ně příslušnost k danému pohlaví výhodnější či se jeví jako překážka. Z těchto důvodů se výzkumné šetření zaměřuje na detailní zjištění individuálních názorů dotazovaných ředitelů a ředitelek základních škol v Praze na vliv genderu a jejich zkušeností s genderem v praxi.

##### **3.1.1 Výzkumné otázky**

Pro realizaci výzkumu byly zformulovány čtyři následující výzkumné otázky:

1. Jaké důvody vedly ženy a muže k zastávání pozice ředitele školy?

2. Mají ředitelky škol méně volného času na zájmové činnosti než ředitelé?
3. Jaké genderové předpoklady a bariéry mužů a žen na výkon ředitelské profese respondenti vnímají?
4. Jaké mají ředitelé a ředitelky škol osobní zkušenosti s genderovým vlivem na jejich profesi?

## 3.2 Metodologie výzkumu

### 3.2.1 Výzkumná metoda

Bakalářská práce se zabývá kvalitativním výzkumem, který „se zaměřuje přednostně na porozumění vnímání nějakého jevu respondenty a na pochopení, jak o tématech respondenti přemýšlejí“ (Tahal, 2017, s. 140). Hlavním cílem výzkumného šetření je především získání subjektivních poznatků dotazovaných ředitelů a ředitelek škol a jejich osobní zkušenosti s genderovým vlivem. Jako velmi důležité se tedy jeví možnost respondentů neomezeně se k dané problematice vyjádřit, popřípadě se na případné nejasnosti a nedorozumění doptat dalšími otázkami. Pro efektivní sběr dat, potřebných pro realizaci výzkumu, se jako nejvhodnější způsob tedy jevila výzkumná metoda individuálního hloubkového rozhovoru, která je zároveň jednou z nejčastějších metod, využívaných v kvalitativním šetření (Reichel, 2009). Metoda rozhovoru na rozdíl od dotazníků umožňuje respondentům promluvit o této problematice v širším pojetí a také jim dává možnost lépe vyjádřit subjektivní názory. Individuální rozhovor je realizován postupně s každým respondentem zvlášť, aby bylo zachováno bezpečné prostředí pro vyjádření subjektivních názorů respondentů (Tahal, 2017).

Využit byl tzv. polostrukturovaný rozhovor (Průcha, 2014), který se vyznačuje tím, že tazatel disponuje daným seznamem otázek, které musí zaznít, avšak jsou volně doplňovány o další otázky dle situace a odpovědí respondenta (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011). Základem polostrukturovaného rozhovoru jsou otevřené otázky, které umožňují respondentům upřímně se vyjádřit k danému tématu,

připojit vlastní zkušenosti a rozhovořit se o jejich názorech. „*Rámcově řečeno, jistá volnost se jeví jako vhodná k vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s informantem, do jisté míry se dají akceptovat jeho osobnostní specifika, komunikace může lehčeji plynout atp.*“ (Reichel, 2009, s.112).

Provedené rozhovory, které byly nahrávány na mobilní telefon, byly následně přepsány do písemné podoby. Zvolena byla doslovná transkripce, která se vyznačuje tím, že je daný projev zaznamenán včetně všech výrazů. Transkripce slouží pro snadnější přehled obsahu rozhovorů, následné třídění a analýzu dat (Tahal, 2017). V další práci se získanými daty byla použita metoda kódování, v rámci níž byla jednotlivá data pro lepší posouzení dílčích odpovědí respondentů roztříděna do 4 základních oblastí:

1. důvody, které vedly k zastávání profese ředitele školy,
2. míra vytíženosti respondenta,
3. vlastní názor respondenta na problematiku genderu,
4. vlastní zkušenosti respondenta s vlivem genderu na profesi ředitele školy.

### **3.2.2 Výzkumný vzorek**

Výzkumné šetření se zabývalo řediteli a ředitelkami základních škol v Praze. Vzhledem k charakteru této práce byli osloveni 3 ředitelé a 3 ředitelky základních škol, a to z důvodu genderové vyváženosti rozhovorů. Při výběru respondentů bylo dodrženo několik dalších kritérií, která napomáhala k dosažení stanoveného cíle. Výzkumný vzorek se skládal pouze z ředitelů a ředitelek škol základních, všichni dotazovaní respondenti tedy vedou stejný typ školy, čímž bylo zamezeno případnému rozporu mezi specifiky vedení různých typů škol. Pro větší přesnost bylo stanoveno také kritérium, že respondenti musí být řediteli či ředitelkami základních škol pouze na území hlavního města Prahy, jelikož i místo působnosti školy s sebou nese určitá specifika. Posledním kritériem, které bylo zohledněno, byla velikost školy, kde jsou respondenti zaměstnáni. Hlavním záměrem bylo, aby mezi kapacitou škol nebyl propastný rozdíl, který by měl vliv na management školy a úroveň pracovního vytížení respondentů.



Všichni zúčastnění respondenti, kteří byli z důvodu zachování anonymity označeny písmeny A – F, se na výzkumném šetření podíleli dobrovolně.

**Tabulka 1 - Charakteristika respondentů**

<b>Označení Respondenta</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>Pohlaví</b>	Žena	Žena	Žena	Muž	muž	Muž
<b>Praxe ve školství</b>	27 let	29 let	27 let	20 let	30 let	11 let
<b>Praxe ve vedoucí funkci</b>	4 roky	22 let	1 rok	13 let	11 let	3 roky
<b>Kapacita školy</b>	700 žáků	877 žáků	910 žáků	864 žáků	652 žáků	748 žáků

### 3.2.3 Sběr dat

Vzhledem k tomu, že nebylo dohledáno žádné výzkumné šetření, zabývající se zastoupením mužů a žen na pozici ředitele základní školy, před zahájením vlastního výzkumu byly v březnu roku 2018 shromážděny potřebné informace pro zjištění podílu mužů a žen, působících na vedoucích pozicích základních škol v Praze. Tyto informace, vyhledané prostřednictvím webových stránek škol, pomáhají přiblížit prostředí a okolnosti, ve kterých se dotazované ředitelky a dotazovaní ředitelé škol pohybují.

Samotné výzkumné šetření bylo realizováno v průběhu tří měsíců, přesněji od dubna roku 2018 do června téhož roku. Ředitelé a ředitelky škol byli vybráni dle již

zmíněných kritérií, a to na základě prostudování základních informací o škole, které lze nalézt na webových stránkách škol. Vybraní respondenti, kteří splňovali kritéria výběru, byli dále osloveni při osobním setkání nebo prostřednictvím e-mailové komunikace. Z 6 oslovených respondentů byli všichni ochotni se tohoto šetření zúčastnit. V časovém úseku 14 dnů probíhal výběr a následné získání respondentů. S vybranými respondenty byla během dalších 3 až 6 týdnů domluvena osobní schůzka. Se všemi řediteli byl rozhovor proveden v předem domluveném termínu v místě jejich pracoviště. Všechny rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon a následně přepsány do elektronické podoby (viz. přílohy 3-8). Vzhledem k předpokládané vytíženosti ředitelů a ředitelek škol bylo patrné, že ne všichni budou schopni věnovat rozhovoru stejné množství času, nicméně průměrný čas trvání každého rozhovoru byl 45 minut. Přehled připravených otázek rozhovoru je k nahlédnutí v příloze 1.

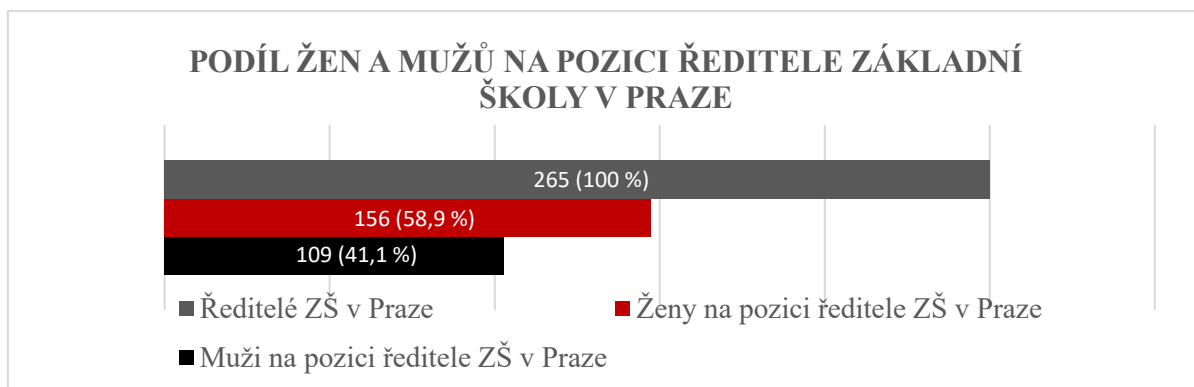
## 4 Výsledky výzkumného šetření

### 4.1 Podíl žen a mužů na pozici ředitele základní školy v Praze

Tato část výzkumného šetření byla provedena před hlavním výzkumným šetřením a zabývá se analýzou dat, zjištěných na webových stránkách základních škol v Praze. Cílem je přiblížit z hlediska genderového zastoupení zaměstnanců daných škol prostředí, ve kterém byl následně proveden klíčový výzkum bakalářské práce.

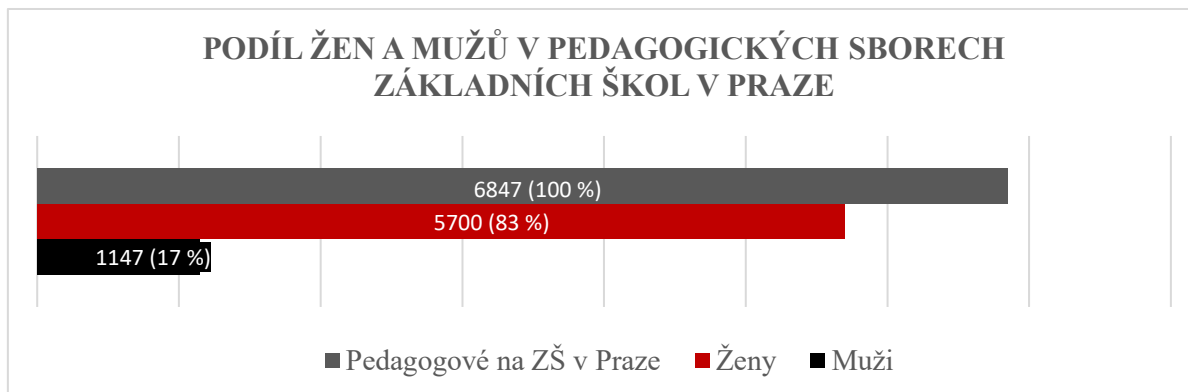
Na webových stránkách [www.praha.eu](http://www.praha.eu) je uvedeno ke dni 3.3.2018 265 základních škol veškerého typu a zaměření, které se nachází na území hlavního města Prahy. Na základě prostudování jednotlivých webových stránek uvedených škol bylo zjištěno, že z celkového počtu zkoumaných škol funkci ředitele školy v současné době zastává 156 žen (58,9 %) a 109 mužů (41,1 %) (viz. graf č. 2).

Graf 2 - Podíl žen a mužů na pozici ředitele základní školy v Praze



U 227 z 265 zmíněných škol bylo možné na webových stránkách dohledat složení pedagogického sboru. Z celkového počtu 6 847 pedagogických pracovníků na těchto školách pracuje 5700 žen a 1147 mužů (viz. graf č. 3). Pedagogický sbor se tedy skládá z 83 % z žen, 17 % pedagogických zaměstnanců potom tvoří muži.

**Graf 3 - Podíl žen a mužů v pedagogických sborech základních škol v Praze**



#### **4.1.1 Souhrnné zjištění**

Výsledná čísla, zabývající se podílem žen a mužů na pozici ředitele základních škol v Praze, prokazují, že lze hovořit o velmi zřetelném příkladu maskulinizace řízení základních škol v Praze v jinak silně feminizovaném prostředí. Dle výzkumu ženy zaujímají 83 % pedagogického sboru měřených škol, zatímco muži pouhých 17 %. Oproti tomu na vedoucích pozicích, tedy na pozici ředitele školy, se nachází 156 žen a 109 mužů. I přes výraznou feminizaci školního prostředí je tedy poměr mezi počtem žen a mužů na pozici ředitele školy necelých 59 % žen ku 41 % mužům. Lze tedy sice konstatovat, že se v Praze vyskytuje velké množství žen, zastávajících pozici vrcholového manažera na základní škole, nicméně v poměru počtu žen a mužů, kteří v této sféře pracují, je tento vyšší počet zcela zanedbatelný.

## **4.2 Analýza rozhovorů a jejich interpretace**

V souladu s výzkumnými otázkami byly odpovědi respondentů rozděleny do čtyř následujících oblastí: důvody, které vedly k zastávání profese ředitele školy, míra vytíženosti respondenta, vlastní názor respondenta na problematiku genderu a vlastní zkušenosti respondenta s vlivem genderu na profesi ředitele školy. V každé této oblasti jsou analyzovány výpovědi konkrétních respondentů a následně provedeno souhrnné

zjištění, popisující výsledky, které vyplývají z veškerých získaných informací z provedených rozhovorů.

#### **4.2.1 Důvody, které vedly k zastávání profese ředitele školy**

První oblast se zabývá důvody, které vedly respondenty k zastávání pozice ředitele školy. Součástí této oblasti je také vymezení výhod a nevýhod této profese, které mohou mít na rozhodnutí stát se ředitelem či ředitelkou školy zásadní vliv. Tato oblast je také velmi důležitá pro posouzení toho, jak respondenti profesi ředitele školy vnímají, co pro ně tato práce znamená a zároveň lze posoudit, zda mezi výpověďmi respondentů existuje nějaký soulad v závislosti na příslušnosti dotazovaných respondentů k mužskému či ženskému pohlaví. Současně lze na skutečnosti, po kolika letech se dotazovaní stali řediteli a ředitelkami škol, usuzovat, zda muži a ženy o výkon této profese usilovali více či méně.

##### Respondent A (žena)

Respondentka A pracuje v pedagogické sféře cca 27 let, z čehož 4 roky zastává funkci ředitelky školy. Tato pozice pro ni není stěžejní, upřednostňuje spíše samotné povolání řadové učitelky, které nabízí bližší kontakt s dětmi i vyšší pocit úspěchu. Také samotná skutečnost, že se respondentka k této funkci dostala až po cca 23 letech pedagogické kariéry může vypovídat o tom, že respondentka nevyhledala ředitelskou funkci z vlastního rozhodnutí, nýbrž se pro ni rozhodla z důvodu vzniklé potřeby školy, zaměstnanců i žáků získat korektní vedení. Respondentka za jednu z největších nevýhod uvádí široké spektrum oblastí, kterými se musí zabývat, a tím vzniklý nedostatek času věnovat se stěžejnímu vedení podřízených. Naopak klad spatřuje v možnosti ovlivnit klima školy. Zmíněné výhody a nevýhody jsou stejně jako důvod, proč se respondentka rozhodla stát ředitelkou, zaměřeny především na fungující pedagogický tým a jeho spokojenost.

##### Respondent B (žena)

Respondentka B pracuje ve školství 29 let, z čehož 22 let na pozici ředitelky školy. Již z brzké potřeby stát se z řadové učitelky ředitelkou lze konstatovat, že respondentku

tato ředitelská profese naplňuje více než učitelská. Respondentka se vyznačuje jako organizátorský typ, což je jeden z důvodů, proč se pro tuto profesi rozhodla. Jako ředitelka chtěla mít také možnost zasahovat do oblasti školství a zrealizovat představy o rozvoji školy. Důvody, které ředitelku vedly k zastávání této pozice, jsou tedy velmi úzce spjaty s osobními vlastnostmi a viditelným zájmem tuto profesi vykonávat. Možnosti svobody a realizace představ zmiňuje respondentka také jako výhody této profese. Nevýhody spatřuje především ve velké zodpovědnosti a vlivu politických událostí, nicméně tyto nevýhody mohou být právě příčinou nemonotónnosti, která respondentku naplňuje.

#### Respondent C (žena)

Respondentka C se ve školství pohybuje 27 let a 1 rok vykonává funkci ředitelky školy. Důvodem, proč se respondentka stala ředitelkou, byla tím vzniklá možnost ovlivnit rozvoj školy či obecně školství. Zatímco tento důvod spatřuje i jako hlavní klad ředitelské profese, nevýhodu vidí v personální otázce školství. Respondentku tedy k zastávání ředitelské pozice vedly vlastní potřeby něco změnit. Je nutné vzít také v úvahu skutečnost, že se pro tuto profesi rozhodla až po 26 letech pedagogické činnosti, navíc v průběhu rozhovoru přiznává, že jí pozice učitelky naplňovala více, lze tedy předpokládat, že o zastávání ředitelské funkce nikterak mimořádně během pedagogické kariéry neusilovala.

#### Respondent D (muž)

Respondent D ve školství pracuje 20 let, z čehož již 13 let zastává pozici ředitele školy. Rozhodnutí stát se ředitelem bylo v případě tohoto respondenta ovlivněno několika faktory. Dotazovaný ředitel uvádí jako důvod přispět vlastními představami a cíli k rozvoji školy. Ačkoliv zmiňuje, že předtím o této pozici nepřemýšlel, uvádí, že jako učitel pociťoval touhu se někam posunout. Důvodem tedy nebyly jen představy něco změnit, ale lze předpokládat, že ho k posunutí na manažera školy vedla i jistá stagnace či nespokojenost v ryze učitelském povolání. Tento předpoklad může být podpořen i poměrně brzkým přechodem z pozice pedagoga na pozici ředitele. Respondent jako nevýhodu tohoto povolání uvádí časovou náročnost, plat i problematiku nedostatku pedagogů. Disponovat mocí a mít možnost něco ovlivnit, změnit či svobodně si rozvrhnout pracovní

povinnosti uvádí respondent jako výhody, které se mohou odrážet i v samotném rozhodnutí tuto pozici zaujmout.

#### Respondent E (muž)

Respondent E působí v pedagogické oblasti cca 30 let, z čehož 10 let pracuje jako ředitel školy. Rozhodnutí stát se ředitelem nebylo zcela jeho vlastním, na tuto funkci ho během několika let připravoval bývalý ředitel, který na dané škole působil. Z rozhovoru lze usuzovat, že ho tato pozice tolik nenaplnuje, uvádí, že o ni neměl zájem a jako ideální spatřuje funkci zástupce ředitele. K tomuto úsudku také přispívá skutečnost, že poměrně dlouho působil jako řadový pedagog či zástupce, aniž by se ucházel o pozici ředitele. Jako jednu z nevýhod udává respondent značné množství administrativy, což lze považovat jako jeden z hlavních faktorů, proč upřednostňuje pozici zástupce ředitele, která s sebou nenese tak velikou zodpovědnost a zároveň umožňuje bližší kontakt s pedagogy a žáky ve škole.

#### Respondent F (muž)

Respondent F pracuje v oblasti školství dohromady 11 let, 3 roky z toho zastává ředitelskou pozici. Respondent uvádí, že nepociťoval jako řadový učitel potřebu stát se ředitelem, k ředitelskému povolání ho přesvědčily kolegyně. Nicméně udává, že rozhodnutí nelituje, jelikož ho profese ředitele školy naplňuje. Důvod, proč se rozhodl zastávat tuto pozici, tedy nevycházel zprvu z jeho vlastních myšlenek. Z rozhovoru vyplývá, že se rozhodl prvotní impuls od kolegyně zvážit a pozici přijmout. Toto rozhodnutí mohlo být ovlivněno i výhodami, které dle něj tato pozici přináší, a to rozmanitost povolání či určitá moc a vliv, kterou disponuje. Jako nevýhody respondent udává plat, který neodpovídá této pozici, dále také určitou svázanost zákony či nedostatek financí, které brání realizaci některých plánů.

#### 4.2.1.1 Souhrnné zjištění

Důvody, proč se respondenti rozhodli zastávat pozici ředitele školy, lze rozdělit do dvou oblastí. První z nich jsou důvody, které nevyplynuly z vlastních potřeb jednotlivce, ale daní respondenti byli k rozhodnutí stát se ředitelem či ředitelkou školy ovlivněny vnějším impulsem. Tyto důvody vedly k pozici ředitele školy 3 dotazované, jednu ženu a dva muže. Druhou oblastí důvodů jsou ty, které vyplynuly z vnitřní potřeby respondentů, kteří se rozhodli sami sebe posunout v kariéře dál či je táhla snaha ovlivnit školství. Do druhé oblasti spadají také tři respondenti, dvě ženy a jeden muž. Tyto dvě oblasti vypovídají o původních impulech stát se řediteli. Ženy se častěji než muži rozhodli pro tuto pozici z vlastní iniciativy, zatímco muži byli častěji k této pozici někým podpořeni. Z tohoto výsledku lze vytvořit domněnku, že muži jsou k této pozici častěji okolím podpořeni než ženy. V úvahu je možné vzít také skutečnost, po kolika letech se respondenti řediteli a ředitelkami škol stali. Po minimálně 20 letech se k této pozici dostali tři respondenti, dvě ženy a jeden muž. Z rozhovorů dvou z těchto tří respondentů je zároveň znatelné, že je pozice učitelská či zástupce ředitele velmi naplňovala, což může být důvod, proč se o ředitelskou funkci neucházeli již dříve. 8 nebo 7 let pedagogické praxe absolvovali před ředitelskou pozicí zbylí tři respondenti, tedy dva muži a jedna žena. U těchto respondentů je naopak patrné, že je ředitelská pozice lákala, a to jak na základě brzkého přechodu na ředitelskou pozici, tak i vzhledem k jejich výpovědím. Z těchto výsledků se lze domnívat, že muži dráhu ředitele školy upřednostňují před učitelskou častěji než ženy.

Důvody, proč ředitelé a ředitelky zastávají tuto pozici, mohou být také ovlivněny tím, jak respondenti tuto pozici vnímají, tedy jaké klady a zápory této profese vymezují. Všichni respondenti se shodují na tom, že jim tato funkce umožňuje nějakým způsobem ovlivňovat školství, rozvoj školy a také jim dává možnost jakési svobody ve smyslu časového rozvržení práce či směřování školy. Jako nevýhoda je nejčastěji zmiňováno široké spektrum pracovních povinností, personální práce, plat a časová náročnost. Mezi výpověďmi žen a mužů nelze nalézt výrazné rozdíly, je tedy možné konstatovat, že všichni respondenti projevují snahu nějakým způsobem zasahovat do školství a rozvíjet vlastní školu. Plat i časovou náročnost v rámci rozhovorů také zmínili téměř všichni



respondenti, je to tedy úskalí, které trápí ženy i muže, nelze tím pádem předpokládat, že by platové podhodnocení ve školství kvůli genderové roli živitele rodiny znepokojovalo více muže. U mužů se však častěji objevují jako výhody této pozice moc a vliv, kterými díky této funkci disponují, to může podpořit genderový předsudek o vůdcovství mužů.

#### **4.2.2 Míra vytíženosti respondenta**

Oblast, která se zabývá mírou vytíženosti respondenta, se skládá z dvou klíčových okruhů. První z nich se věnuje otázce času, který respondenti věnují profesi ředitele školy, ať již čas strávený ve škole, či doba, kterou profesi věnují mimo školu. Druhý okruh se zabývá tím, zda respondenti stíhají kromě výkonu ředitelské profese i nějaké další povinnosti nebo koníčky. Tato část se také zabývá otázkou, jak mají dotazovaní ředitelé a dotazované ředitelky rozdělenou péči o domácnost. Zjišťované informace v této oblasti tedy budují představu o tom, jak ředitelky a ředitelé nakládají s časem, kolik tohoto času věnují škole i kolik, pokud vůbec, jim ho zbývá pro vlastní zájmy.

##### Respondent A (žena)

Respondentka A, která řídí školu s kapacitou 700 žáků, věnuje pracovním záležitostem průměrně 11 hodin denně, výjimkou není ani práce o víkendu. Množství věnovaného času profesi lze považovat jako příčinu výpovědi, kdy respondentka uvádí, že si jednou týdně vymezuje čas pro vlastní zálibu, avšak zdůrazňuje, že kromě školy žádné další zájmové činnosti či povinnosti časově nezvládá. Péče o domácnost není v životě respondentky natolik náročná, aby ji výrazně zaměstnávala. Tato skutečnost je dána především tím, že respondentka je rozvedená, a nestará se o žádné nezletilé dítě, které by potřebovalo větší péči. Z výpovědi respondentky tedy vyplývá, že většinu své pozornosti a času věnuje ředitelské profesi, aniž by byla zaměstnána jinými podstatnými povinnostmi, na zájmové činnosti ji dostatek času již nezbývá. Důvodem tohoto stavu může být nedostatečné delegování povinností na podřízené, jak lze z rozhovoru usuzovat.

#### Respondent B (žena)

Respondentka B je ředitelkou školy s kapacitou 877 žáků, ředitelská pozice ji zabírá 40 hodin týdně, tedy průměrně 8 hodin denně. Respondentka uvádí, že pracovní povinnosti kromě výjimečných situací zastává výhradně ve škole, z čehož lze usuzovat, že profesí není zatížena více, než by bylo nutné. Z rozhovoru je patrné, že velmi dobře ovládá time management a pracovní dobu má efektivně rozvrženou, což může být také dáno dlouhodobou praxí na této pozici. Respondentka je též mimopracovně velmi aktivní, zastává několik funkcí nepřímo souvisejících s profesí, tyto povinnosti ji zaberou průměrně 2 až 3 hodiny týdně. Z výpovědi respondentky je zřejmé, že nepociťuje žádnou výraznou časovou vytíženost, péči o domácnost mají s manželem rozdělenou a zájmům se příležitostně také věnuje.

#### Respondent C (žena)

Respondentka C zaujímá pozici ředitelky školy s kapacitou 910 žáků a pracovním povinnostem věnuje ve škole průměrně 12 hodin denně, což je také způsobeno tím, že se prací zabývá výhradně v prostředí školy. Vzhledem k pracovnímu vytížení a péči o domácnost, o kterou se stará zcela sama bez pomoci manžela, se nevěnuje žádným mimopracovním povinnostem ani zájmům. Z rozhovoru lze usuzovat, že respondentce na vlastní zájmy nezbyvá dostatek času, který případně raději věnuje odpočinku. Důvodem nedostatku času na ostatní záležitosti může být velikost školy i krátká doba praxe na této pozici. Nicméně také neochota manžela pomoci s každodenními domácími povinnostmi může na tento stav mít jistý vliv, sama respondentka tento názor s genderovým zabarvením uvádí.

#### Respondent D (muž)

Respondent D působí na škole s kapacitou 864 žáků, pozici ředitele školy věnuje průměrně 9 hodin denně. Z výpovědi je rozeznatelná snaha nezasahovat s pracovními záležitostmi do soukromého života, respondent uvádí, že práci zastává převážně ve škole. Žádné mimopracovní povinnosti, které se netýkají školy nebo rodiny, respondent neobstarává. Nicméně uvádí několik zájmových činností, kterým se pravidelně věnuje,

z čehož lze usuzovat, že časová náročnost povolání ho nikterak neomezuje a volného času má pro své potřeby dostatek. Také z výpovědi nevyplývá, že by byl časově vytížen takovou měrou, aby mu nezbyl čas na vlastní zájmy. Ačkoliv dle výpovědi má respondent s manželkou péči o domácnost rozdělenou, dodává, že každodenní domácí povinnosti zastává převážně manželka, což může mít na míru volného času respondenta pozitivní vliv.

#### Respondent E (muž)

Respondent E pracuje ve škole, která má kapacitu 652 žáků, práce ředitele školy ho zaměstnává průměrně 9 hodin denně. Pracovní záležitosti se snaží řešit převážně ve škole během pracovní doby, na druhou stranu je pro něj příležitostně přínosné věnovat práci volný den, čemuž se tedy nebrání. Z rozhovoru lze však soudit, že respondent nevěnuje pracovním záležitostem nadměrné množství času. Také skutečnost, že se respondent zabývá několika zájmovými činnostmi, lze považovat jako důkaz tohoto úsudku. Žádné mimopracovní povinnosti respondenta nezatěžují a vzhledem k tomu, že péči o domácnost má s manželkou rozdělenou, vyplývá z rozhovoru zjištění, že mu pracovní ani jiné záležitosti nikterak volný čas neubírají, což lze podpořit také ze skutečnosti, že v rozhovoru nezazněla žádná stížnost na nedostatek času.

#### Respondent F (muž)

Respondent F řídí školu s kapacitou 748 žáků a pracovním povinnostem věnuje v průměru 9 hodin denně, příležitostně si vezme administrativu domů. Respondent žije se ženou, která je momentálně na mateřské dovolené, uznává tedy, že o domácnost pečuje spíše ona. Z rozhovoru je však patrné, že není zcela pasivní a manželce pomáhá. Není zmíněno, že by ho práce nadměrně zatěžovala, vše je přiměřené pracovní pozici, což může být také důvodem toho, že respondent vyjmenovává několik zájmových činností, kterým se pravidelně věnuje, aniž by zmínil nedostatek časové dotace.

#### 4.2.2.1 Souhrnné zjištění

Čas, který respondenti věnují pracovním povinnostem, se u většiny dotazovaných velmi podobá. 4 respondenti, 3 muži a 1 žena, věnují pracovním povinnostem cca 9 hodiny denně, všichni dotazovaní se snaží se těmto záležitostem věnovat převážně v prostředí školy, nicméně nevylučují, že si příležitostně práci vezmou domů. Všichni tito čtyři respondenti nezmiňují, že by byli natolik pracovně vytížení, že by kromě pracovních povinností nestíhali nic jiného. Zbylé dvě respondentky pracovním záležitostem věnují 11 i 12 hodin denně a z jejich výpovědí lze konstatovat, že jim vedení školy zabírá téměř veškerý čas, a to na úkor zájmových činností a volného času. Ačkoliv jedna z těchto respondentek řídí školu, která má nejvyšší kapacitu, nelze usuzovat, že by velikost školy toto časové zatížení způsobovala. Soudit tak lze z toho důvodu, že škola není o tolik větší než ostatní, zároveň nelze na základě velikosti školy a hodin, které ostatní respondenti práci věnují, vyčíst mezi zbylými respondenty žádné souvislosti. Důvod, proč tyto dvě ženy na rozdíl od ostatních respondentů věnují pracovním záležitostem tolik času, není tedy zcela rozeznatelný. Lze však konstatovat, že by úskalí mohlo být v nedostatečném delegování povinností či time managementu respondentů. U ostatních 4 respondentů je možné z rozhovoru vyčíst, že mají zavedená určitá pravidla, která se týkají časového rozvržení pracovních záležitostí, což může být bráno také jako důvod, proč na rozdíl od zbylých 2 žen nedostatek času nezdůrazňují. Na míru času, který respondenti věnují pracovním povinnostem, lze také pohlížet na základě genderového rozdělení respondentů. Zatímco dvě ženy zdůrazňují nedostatek volného času, všichni 3 muži naopak předkládají poměrně široký seznam zájmových činností, kterým se věnují. Z tohoto poměru lze usuzovat, že muži mají více volného času než ženy.

Důležitým faktorem volného času se na základě literatury jevila také péče o domácnost, a to včetně výchovy dětí. Pouze jeden respondent, muž, má malé děti, péči o ně i domácnost zajišťuje však spíše manželka, tento faktor lze tedy u respondentů vyloučit. Jedna z žen uvádí, že se o domácnost stará výhradně ona, manžel ji nepomáhá. Zbylé ženy nepociťují, že by je péče o domácnost nikterak zaměstnávala. Všichni muži sdílí názor, že mají péči o domácnost s partnerkou rozdělenou. Z výpovědí respondentů nelze zaujmout stanovisko, že by péče o domácnost zaměstnávala více ženy nebo muže.

Jisté rozdělení dle genderových rolí je však z výpovědí patrné, jelikož jedna žena zdůrazňuje, že jí manžel s domácností nepomáhá a dva muži základní péči o domácnost přisuzují manželce. To znamená, že o každodenní domácí povinnosti se stará u nich doma více žena, čímž lze podpořit domněnku, že muži nejsou tolik zaneprázdňeny péčí o domácnost jako ženy. Nicméně, jak již bylo napsáno, z tohoto výzkumného šetření nelze tento dohad potvrdit.

#### **4.2.3 Vlastní názor respondenta na problematiku genderu**

Oblast, popisující vlastní názor respondenta na problematiku genderu, udává, zda a popřípadě jak daní respondenti tuto problematiku vnímají, jaký na ni mají názor a jestli podle nich profese ředitele školy a celý resort školství gender nějakým způsobem ovlivňuje. Součástí této oblasti je také názor respondentů na otázku, zda při výkonu této profese existují nějaké situace, které mohou být pro ženy či muže jednodušší či složitější a které tím pádem poukazují na jisté bariéry či předpoklady žen a mužů k této profesi.

##### Respondent A (žena)

Respondentka A nevnímá problematiku genderu jako významnou součást školství, profese ředitele školy dle ní není tímto faktorem významně ovlivněna. Nicméně vymezuje jisté odlišnosti mužů a žen, které lze z rozhovoru považovat jako přednosti či bariéry daného pohlaví k této funkci. Z výpovědi respondentky může být konstatováno, že ženy i muži ve funkci ředitele školy mohou při komunikaci s opačným pohlavím užívat jistých vlastností, které jsou jim přirozené. Ženy mohou při komunikaci s podřízenými využívat tzv. „ženské zbraně“, což lze považovat jako výhodu, naopak je však zmíněn nedostatek přirozené autority u žen, kterou si na rozdíl od mužů musí ženy získat. Tento názor lze tedy chápat jako významnou výhodu pro muže, které podle respondentky podřízení i rodiče přirozeně více respektují. Přirozený respekt může znamenat pro muže výrazné zjednodušení výkonu profese ředitele. Respondentka sice klade důraz také na samotnou osobnost člověka, na které záleží více než na pohlaví, tento názor ovšem zmiňuje v souvislosti s nepřirozenou autoritou u žen, lze tedy toto hledisko vysvětlovat tak, že muži autoritu mají přirozenou, ale záleží na osobnosti ženy, jak si ji vybuduje. Respondentka

navíc pronáší názor, že ženy muže ve vedení vnímají lépe než ženu, což se odráží i v jejich přístupu k práci. Vzhledem k feminizaci školství, z čehož vyplývá, že podřízenými budou spíše ženy, by toto stanovisko mohlo být také vykládáno jako úsudek, že muži jsou ve vedení školy obecně více respektováni než ženy.

#### Respondent B (žena)

Respondentka B problematiku genderu nikterak nevnímá. V souvislosti s finančním ohodnocením pozice uvádí, že není rozdíl mezi tím, zda profesi ředitele školy zastává muž nebo žena. Navíc klade důraz především na schopnosti dané osobnosti, nikoliv genderovou příslušnost, v čemž lze spatřit důkaz názoru, že pro ni otázka genderu není zvlášť důležitá. Ovšem na jisté znaky vlivu genderu na resort školství poukazuje, není například přesvědčena, že by nedostatek mužů ve školství měl být chápán jako nežádaná skutečnost, která by měla být změněna. Ne všichni muži jsou dle jejího názoru na rozdíl od žen pro tuto oblast vhodnými, z čehož lze ovšem konstatovat, že pokud respondentka muže nevnímá jako příliš vhodné učitele, nemohou pak být považováni za kvalitní ředitele, kteří s přímou pedagogickou činností musí mít jistý vztah. Plat či časovou náročnost profese považuje respondentka jako zajímavější pro ženy, které mají tak jistotu, že se stihnou po práci postarat o domácnost a děti. Tento úsudek může být ovlivněn především genderovou rolí žen, která jim připisuje péči o domácnost, zatímco mužům finanční zaopatření, které zapříčiní nezájem o nízké platové ohodnocení této pozice. Respondentka jako nevýhodu pro muže v profesi ředitele školy uvedla možnost nespravedlivého obvinění ze sexuálního obtěžování žákyň. Skutečnost, že respondentka uvádí toto úskalí pouze vzhledem k mužům, může být následkem genderového předsudku a přesvědčení, že sexuální obtěžování je čin převážně prisuzovaný mužům, i z toho lze tedy jistý vliv genderu vnímat.

#### Respondent C (žena)

Respondentka C uvádí, že nikdy genderovou problematiku neřešila a nikterak ji nevnímá. Nicméně z výpovědi respondentky, proč jsou ve školství více ženy, lze rozpoznat jisté genderové zabarvení. Důvodem této skutečnosti by měl být plat, ne pohlaví. Otázkou však zůstává, z čeho respondentka usuzuje, že nízký plat je příčinou feminizace školství. Je

velmi pravděpodobné, že tento názor pramení právě z genderových předsudků a genderové role mužů, kteří se mají finančně starat o rodinu, tudíž je pro ně pozice s nízkým platovým ohodnocením nevhodná. Genderový vliv lze také spatřit v názoru respondentky, že mladé ředitelky mohou být velmi časově vytížené z důvodu péče o domácnost a malé děti, což lze považovat jako nevýhodu k zastávání této pozice. Výhoda mužů dle respondentky může být charakterizována jako přirozená autorita, která jim může dopomoci i v konkurzu na místo ředitele školy, zde lze tedy vliv genderových rolí spatřit. Přisuzování výhod mužům, naopak nevýhod pro ženy, může znamenat, že muži disponují vlastnostmi, které jim k výkonu této profese spíše pomáhají, ženy pak čelí jistým bariérám, které je omezují.

#### Respondent D (muž)

Respondent D problematiku genderu neřeší, nicméně uznává, že jisté odlišnosti mezi ženami a muži existují. Školství je dle jeho úsudku především ženská práce, ačkoliv i muži jsou zde potřeba, jelikož ženy i muži mají jako pedagogové jistým způsobem odlišný vztah k žákům. Názory respondenta jsou tedy jistým způsobem genderovými rolemi ovlivněny. Z rozhovoru je patrné, že respondent vnímá ženy jako vhodnější pro pozici učitelkou, zároveň i specifika této profese popisuje jako pro ženy velmi vyhovující. Zatímco ženy jsou dle respondenta pro učitelkou pozici způsobilější než muži, profesi ředitele školy lze z výpovědi přiřadit spíše mužům. Muži jsou vykresleni jako vhodní kandidáti pro vedení žen a z rozhovoru také vyplývá, že přirozené respektování mužů a jejich autorita pomáhají ředitelům při komunikaci se zaměstnanci, tak i s rodiči. Naopak v komunikaci se zaměstnanci, které tvoří převážně ženy, jsou z hlediska porozumění a pochopení lepší ředitelky, které se do problémů žen dokáží lépe vcítit. Na základě rozhovoru lze tedy konstatovat, že respondent vnímá muže jako vhodnější kandidáty pro profesi ředitele školy z hlediska autority, ženy pak díky schopnosti lépe porozumět pedagožkám.

#### Respondent E (muž)

Respondent E vnímá problematiku genderu spíše jako mediální záležitost, nikoliv jako úskalí školství. Dle jeho názoru se vzhledem k specifikům daného resortu tato problematika výrazně neprojevuje a ženy zde nejsou nijak znevýhodňovány. Ačkoliv

zdůraznil, že více u ředitele školy záleží na osobnosti než na pohlaví, také uvedl, že pro funkci ředitele školy vnímá jako vhodnějšího muže, a to z důvodu příslušných vlastností či manažerských schopností. Z tohoto tvrzení lze soudit, že respondent vnímá vlastnosti mužů a případné představy o nich, vzniklé genderovým působením, jako výhody pro tuto profesi. Respondent se tento výrok dále snažil zmírnit, zmínil například, že ženy mohou lépe porozumět učitelkám prvního stupně, jejichž práci považuje jako ryze ženskou. Empatii a porozumění ženám lze tedy považovat jako výhodu žen pro zastávání této funkce.

#### Respondent F (muž)

Respondent F vnímá problematiku genderu a odlišnosti žen a mužů jako přirozenou věc, ne jako úskalí, kterým by se společnost měla zabývat. Respondent udává, že ve školství se nachází spíše ženy, a to nejspíše kvůli rozdílnosti žen a mužů, nicméně z jeho výpovědi je patrné, že by tato skutečnost měla být respektována, nikoliv považována jako problém. Výhodou žen pro profesi ředitele školy je trpělivost, empatie a porozumění zaměstnancům, tedy ženám, ke kterým mají z důvodu stejného pohlaví blíže. Lze předpokládat, že respondent zvažuje genderové role a stereotypy, jelikož jako nevýhodu pro ženy spatřuje časovou náročnost profese s ohledem na výchovu vlastních dětí. Výhodou pro muže je dle respondenta přirozená autorita, která mu pomáhá při komunikaci a vedení lidí. Z rozhovoru je tedy patrné, že respondent vnímá genderový vliv na profesi ředitele školy a s tím vzniklé výhody či nevýhody pro muže a ženy jako přirozenou součást této profese.

#### **4.2.3.1 Souhrnné zjištění**

V názoru na problematiku genderu všichni respondenti vypovídají, že tuto otázku nikterak nevnímají. Z rozhovorů lze vydedukovat, že ačkoliv se respondenti touto problematikou nezaobírají, nevěnují ji pozornost, tak vliv genderu registrují, což lze usuzovat z výčtu některých genderových odlišností mužů a žen. Dle respondentů je významná výhoda mužů ve vedení školy ta, že disponují tzv. přirozenou autoritou. Zatímco si tedy ředitelky škol musí respekt zajistit, muži jsou ve vedení školy okolím



uznávání bez vynaloženého úsilí automaticky. Tato přirozená autorita ředitelů školy je dle respondentů především pozorovatelná v komunikaci s rodiči či v oblasti vedení podřízených. Vzhledem ke skutečnosti, že podřízenými ředitele jsou především ženy, je tedy předpokládáno, že budou k muži ve vedení více vzhlížet než k ženě. To může znamenat, že výpovědi respondentů jsou ovlivněny genderovým předpokladem, že ženy jsou mužům podřízeny a vnímají muže jako vůdčí osobnost. Vnímání muže jako vůdce si lze všimnout i u výpovědí dvou mužů, kteří zmínili, že muž je pro ředitelskou profesi optimálnější.

Zatímco autoritu muže zmínili všichni respondenti, pouze muži vnímají jako významnou výhodu pro opačné pohlaví, že ženám více rozumí a dokáže je lépe pochopit. Je pravděpodobné, že důvod, proč tuto výhodu nezmínily ženy je ten, že ony samy nezaznamenaly, že by svým podřízeným, tedy především ženám, neporozuměly, tudíž je možné, že je tato výhoda nenapadla. Lze tedy konstatovat, že ženy a muži v některých situacích vykazují rozdílné chování či jednání, které není pro druhé pohlaví zcela pochopitelné. Vezme-li se tedy v úvahu domněnka, že ženy více rozumí ženám a muži mužům a skutečnost feminizace školství, lze v otázce porozumění ředitele školy podřízeným považovat za lepší ženy. Názor, že ředitelky více rozumí podřízeným, může být ovšem také ovlivněn tím, že respondenti pocházejí z oblasti základních škol, které jsou feminizací vysoce ovlivněny, u středních škol, kde se nachází více mužů, by stanovisko mohlo být odlišné. Nikoliv profese ředitele školy, ovšem pedagogické zaměstnání je často respondenty zmiňováno jako vhodné pro ženy, a to z hlediska platu a časového zatížení. Úsudky respondentů jsou tedy znatelně ovlivněny genderovými rolemi, které ženám přisuzují péči o domácnost. Pro tu je vhodné, aby žena měla méně časově náročné povolání, naopak nižší plat není tak podstatný, jelikož finanční zaopatření zabezpečuje dle genderového mínění muž.

#### **4.2.4 Vlastní zkušenosti respondenta s vlivem genderu na profesi ředitele školy**

Oblast, zabývající se vlastními zkušenostmi respondentů s vlivem genderu na profesi ředitele školy, se týká dvou zásadních otázek. První z nich se zabývá

výpověďmi respondentů, zda za dobu jejich praxe někdy pocítili dopad genderu. Součástí jsou také výpovědi respondentů, zda zaznamenali jisté výhody či nevýhody při konkurzu na danou pozici. Druhá otázka popisuje názory respondentů na jejich vedení, komunikaci a interakci se zaměstnanci, včetně rozdílu mezi interakcí s podřízenými opačného pohlaví, kde genderový vliv může také působit.

#### Respondent A (žena)

Respondentka A během své praxe zaznamenala jistý vliv genderu, který se týkal především komunikace s lidmi. Zmiňuje, že jako žena si občas musí získat respekt, což může být zapříčiněno genderovým předsudkem, že ženy nejsou vůdčí typy, jako je tomu u mužů. Jako vedoucí pracovnice je zaměstnanci dle jejího názoru respektována, příležitostná nutnost prosadit si autoritu se tedy jeví především v případě rodičů či nadřízených. Se zaměstnanci má též dobré pracovní vztahy bez rozdílu mužského či ženského pohlaví, nicméně respondentka zmiňuje, že si se ženskou částí pedagogického sboru přeci jen rozumí více než s muži. Tato skutečnost může být ovlivněna genderovými rozdíly mezi ženami a muži, které zapříčiňují bližší vztah k zaměstnancům stejného pohlaví. Při konkurzu na pozici ředitelky školy respondentka nezaznamenala žádné výhody či nevýhody, které by byly zapříčiněny genderovým vlivem. Ředitelka byla naopak k této pozici zřizovatelem, zaměstnanci i rodiči podporována. Lze tedy předpokládat, že genderový předpoklad, že muži jsou pro manažerskou pozici vhodnější než ženy, na ni neměl vliv.

#### Respondent B (žena)

Respondentka B uvádí, že v průběhu praxe na pozici ředitelky školy nezaznamenala žádný vliv genderu. Tato skutečnost se týká také konkurzu, kterého se zúčastnili muži i ženy. Dle respondentky zvítězila především díky jednoznačné představě, kam chce školu posunout, i díky svým vědomostem a schopnostem. Mezi zaměstnanci je jako ředitelka respektována, žádné konflikty, které by měly za příčinu genderové odlišnosti, nikdy ve své škole nezaznamenala. Se zaměstnanci opačného pohlaví má respondentka nadstandardní vztahy, dodává, že komunikace s muži je často provázená humornými pasážemi.

Z rozhovoru tedy jasně vyplývá, že respondentka působení genderu, které by ji jakkoliv ovlivnilo ve výkonu profese, nezaznamenala.

#### Respondent C (žena)

Respondentka C zdůrazňuje, že ona sama nikdy vliv genderu nepocítila, a to ani v případě konkurzu na ředitelskou pozici. Zaměstnance nehodnotí podle příslušnosti k mužskému či ženskému pohlaví, zajímá ji především jejich osobnost a také vztah k práci, kterou vykonávají. Respondentka zmiňuje, že i když ona sama žádný genderový vliv nezaznamenala, mladé ředitelky by mohly mít potíže s vedením mužských podřízených, z kterých by mohly mít jisté obavy. Respondentka tedy vyjadřuje názor, který by mohl být ovlivněn genderovou představou, že muži jakožto vůdčí osobnosti vyzařují jistou autoritu. Ovšem z rozhovoru vyplývá, že ona sama s takovýmto jednáním zkušenosti nemá.

#### Respondent D (muž)

Respondent D uvádí, že lze jeho příslušnost k mužskému pohlaví považovat v některých případech jako výhodu. Pedagogický sbor se skládá spíše z žen a dle respondenta existují situace, kdy je pro vedení ženského kolektivu vhodnější muž. Respondent také zmiňuje, že z něj vyzařuje jistá autorita, která je pro tuto profesi nezbytná. Nicméně respondent vyjadřuje pochybnosti, zda lze přirozenou autoritu přisuzovat pouze mužům, dodává, že to může být ovlivněno osobností jedince. Z rozhovoru lze tedy usuzovat, že respondent vliv genderu vnímá pouze jako výhodu, žádné bariéry během své praxe nezaznamenal. Respondent uvádí, že v konkurzu na ředitelskou pozici byl mezi ženami jediný muž, je tedy možné, že gender mohl při výběru v konkurzu hrát jistou roli, nicméně jedná se pouze o domněnku, sám ředitel si nemyslí, že by tato skutečnost konkurz ovlivnila. Rozdíly mezi mužskou a ženskou částí pedagogického sboru respondent nepocítuje, zajímá se především o osobnostní rysy a vlastnosti. Mezi zaměstnanci je respektován, což může být způsobeno již zmíněnou přirozenou autoritou.

### Respondent E (muž)

Respondent E vlastní zkušenosti s vlivem genderu nemá, nicméně zastává názor, že muž je pro pozici ředitele školy optimálnější, a to především vzhledem k tomu, že jeho podřízení jsou z větší míry ženy, které muže více respektují než ženu. Tedy příslušnost k mužskému pohlaví lze jako jeden z faktorů, který ovlivňuje výkon jeho povolání, považovat. Mezi kandidáty na pozici ředitele školy byli sami muži, nelze tedy o žádném genderové výhodě či nevýhodě hovořit. Ovšem také je zajímavé podotknout, že i když respondenta při konkurzu gender neovlivnil, lze přemýšlet o tom, že samotná nepřítomnost žádné ženy v konkurzu na ředitele školy by mohla být důsledkem působení genderových stereotypů. Respondent má se všemi zaměstnanci bez ohledu na pohlaví dobrý vztah, nicméně přiznává, že existují situace, kdy ženám nerozumí, zatímco s muži je to naopak, což lze přisuzovat rozdílným zájmům či odlišnému chování mužů a žen.

### Respondent F (muž)

Respondent F zaznamenal určitý vliv genderových předsudků již na pozici učitele. Respondent zmiňuje, že si jako učitel všiml jistých náznaků opovržení či nepochopení od ostatních. Ovšem na pozici ředitele školy pociťuje, že ho lidé vnímají odlišně, více ho respektují. Z této výpovědi lze usuzovat, že vlivem genderových rolí a předsudků učitelské povolání je přisuzováno spíše ženám, naopak ředitelské mužům. Tato skutečnost tedy mohla ovlivnit odlišnou reakci okolí na povolání učitele a ředitele, povolání ředitele je pro muže vnímáno jako vhodnější. Respondent uvádí, že v konkurzu byli pouze muži, tedy genderový vliv nemohl mít na samotný výsledek vliv. Ovšem lze uvažovat o tom, že mohl mít vliv na obsazení konkurzu, jedná se však pouze o domněnku. Respondent uvádí, že se do konkurzu přihlásil na popud kolegyně a mohlo by se diskutovat o tom, zda si ho pro tuto pozici vybraly z toho důvodu, že byl muž. Sám respondent se však nad touto variantou pouze zamýšlí, neexistují pro ni žádné důkazy. Mezi zaměstnanci respondent nespatřuje žádné rozdíly, které by vznikly na základě pohlaví, genderový vliv ve svém chování tedy nepociťuje.

#### 4.2.4.1 Souhrnné zjištění

Osobní zkušenosti s vlivem genderu zmiňují tři respondenti, jedna žena a dva muži. Genderový předsudek, že muži mají přirozenou autoritu, pocítila jedna žena a jeden muž. Respondentka v souvislosti s tímto předsudkem uvádí, že příležitostně vnímá jako potřebné přesvědčit okolí o svém postavení a sjednat si respekt. Opačný pohled přikládá respondent, který udává, že přirozená autorita, která je mužům prisuzována, mu v některých situacích pomáhá a zjednodušuje práci ředitele školy. Třetí respondent uvádí, že zaznamenal vliv genderu v souvislosti s názorem okolí na jeho výběr povolání. Zatímco jako učitel se setkal s náznaky opovržení, v pozici ředitele školy pociťuje spíše z pohledu okolí uznání a respekt. Jako příčinu tohoto jevu lze označit genderové pohlížení na tyto dvě profese. Učitelství je z hlediska genderových stereotypů profese typická pro ženy, ovšem ředitelská pozice je vhodnější právě pro muže. Z výzkumu vyplývá, že nikdo z respondentů nepocítil během konkurzu na ředitelskou pozici genderové výhody či nevýhody. V úvahu lze vzít však také zjištěné skutečnosti, že u dvou respondentů byli účastníky konkurzu pouze muži. Tímto zjištěním lze podpořit, nikoliv potvrdit, předpoklad, že o manažerskou pozici ve škole usilují více muži.

Genderový vliv jistým způsobem zaznamenali tři respondenti, nicméně z výpovědí všech respondentů vyplývá, že je problematika genderu nikterak netrápí a nemyslí si, že by měla na výkon profese ředitele výrazný vliv. Všichni respondenti se také shodují na tom, že pohlaví zaměstnanců nevnímají jako zásadní, především se orientují na kvality osobností a jejich profesní schopnosti. Pokud takto nahlíží ředitelé na své zaměstnance, lze se domnívat, že i zaměstnanci zastávají stejný názor a vedoucího pracovníka hodnotí především vzhledem k jeho profesním kvalitám. Tento předpoklad může být důvodem, proč respondenti s genderovým vlivem na jejich osobnost nemají zkušenosti, či jsou jejich zážitky s touto problematikou minimální.

## 5 Závěr výzkumného šetření

Výzkumné šetření vedlo k zjištění individuálních názorů dotazovaných ředitelů a ředitelek základních škol v Praze na vliv genderu a jejich zkušeností s genderem v praxi.

Pro přiblížení prostředí, ve kterém se respondenti vyskytují byla provedena také analýza webových stránek základních škol v Praze, která zjistila poměr zastoupení žen a mužů na pozici ředitele školy:

- Ředitelek škol je na území hlavního města Prahy více než ředitelů (59 % žen, 41 % mužů)
- Učitelek je na území hlavního města Prahy více než učitelů (83 % žen, 17 % mužů)

Z výsledků zjištění vyplývá, že vzhledem ke skutečnosti, že na zkoumaných školách pracuje výrazně vyšší procentuální zastoupení žen, je patrné, že muži se k manažerské pozici ve škole dostávají častěji než ženy. Respondenti, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, tedy pracují v prostředí, ve kterém se řediteli základních škol častěji stávají muži.

Výzkumem bylo dále na základě provedených rozhovorů odpovězeno na formulované výzkumné otázky:

1. Jaké důvody vedly ženy a muže k zastávání pozice ředitele školy?

Vnitřní podněty:

- možnost zasahovat do školství a ovlivňovat jej
- možnost posunout úroveň školy a mít vliv na její rozvoj
- rozvoj osobnosti

Vnější podněty:

- potřeba školy najít kvalitního ředitele školy
- podpora okolí (kolegové, bývalý ředitel)

Důvody, které vedly k zastávání ředitelské pozice muže, jsou více zaměřeny na vnější podněty, tedy že muži byli okolím k této pozici podporováni. Ženy naopak častěji jako důvod uvádí vlastní potřebu zasahovat do prostředí školy a ovlivňovat jej. Výraznější rozdíly mezi důvody žen a mužů naleznout nelze.

2. Mají ředitelky škol méně volného času na zájmové činnosti než ředitelé?

- 2 ženy věnují pracovním záležitostem velké množství času, zdůrazňují časovou náročnost profese a nedostatek času na zájmové činnosti
- 3 muži pracovním záležitostem nevěnují nepřiměřené množství času, všichni uvádí několik zájmových činností, kterým se věnují

Z výzkumu vyplývá, že ženy mají méně volného času na zájmové činnosti než muži. Za hlavní příčinu lze však z výzkumného šetření považovat samotné vykonávání profese ředitele školy, nikoliv péči o domácnost, jak by nasvědčovalo pojetí rolí mužů a žen z genderového hlediska. K zjištění důvodu, proč tyto ženy ředitelská profese časově více zaměstnává, by bylo zapotřebí detailnější analýzy pracovní náplně respondentů.

3. Jaké genderové předpoklady a bariéry mužů a žen na výkon ředitelské profese respondenti vnímají?

Bariéry:

- muži: nespravedlivé obvinění ze sexuálního obtěžování žákyň, neporozumění ženám
- ženy: nedostatečná autorita

Předpoklady:

- muži: přirozená autorita, respekt z pohledu žen, výhody při konkurzu
- ženy: empatie a porozumění ženám

Vezmou-li se v úvahu nejčastější odpovědi respondentů, výzkumné šetření prokazuje pro muže a ženy vždy jednu výhodu, která pro opačné pohlaví značí jistou nevýhodu. Jako vhodný předpoklad pro tuto profesi spatřují respondenti přirozenou

autoritu mužů, která jim zjednodušuje komunikaci s okolím i vedení podřízených. Muži vnímají jako výhody žen jejich bližší vztah k ženskému kolektivu, tedy lepší porozumění podřízeným.

4. Jaké mají ředitelé a ředitelky škol osobní zkušenosti s genderovým vlivem na jejich profesi?

- 1 žena a 2 muži zmiňují jistou zkušenost s genderovým vlivem
- přirozená autorita mužů, podhodnocení ženy ve vedení školy, pohled na vykonávanou profesi respondenta

Výzkumné šetření prokazuje, že tři respondenti osobní zkušenost s genderovým vlivem mají. Respondentka zmiňuje, že příležitostně pociťuje nutnost prokázat ostatním autoritu, naopak respondent přikládá přirozené mužské autoritě jistou výhodu, která mu v pozici pomáhá. Třetí respondent, muž, zmiňuje, že pocítil odlišnost v názoru okolí na vykonávání pozice učitele a následně ředitele, z čehož ředitelská profese je dle jeho úsudku u mužů více vážená. Nicméně je nutné podotknout, že ani jeden z nich vliv genderu zásadně nevnímá a z rozhovorů je patrné, že respondenti působení genderu na jejich profesi nepokládají za nikterak zásadní.



## **Závěr**

Problematika genderově odlišného vnímání mužů a žen je v dnešní době velmi diskutovaným tématem, které prostupuje téměř všechny oblasti lidského života. V otázce pracovních příležitostí jsou ženy označeny jako nevhodné pro manažerskou pozici. Dle literatury se jedná především o genderové přesvědčení, že muži jsou pro vedoucí pozice vhodnější, zatímco pojetí žen jako pečovatelek o děti a domácnost znesnadňuje ženám právo na kvalitní kariéru. Školství je však specifickým oborem. Vzhledem k tomu, že je učitelská profese vnímána jako vhodná pro ženy, ve školách je zaměstnáno více žen a lze hovořit o silně feminizované oblasti, která však vykazuje znaky výrazné maskulinizace ve vedoucích pozicích. Důvodem tohoto stavu je právě přisuzování genderových rolí a stereotypů mužům a ženám, které daným pohlavím zajišťují jisté předpoklady či bariéry ve výkonu profese ředitele školy. Cílem bakalářské práce bylo zachytit a analyzovat genderový vliv na profesi ředitelů a ředitelek základních škol v Praze, a to především na základě subjektivního vnímání této problematiky dotazovanými respondenty a jejich osobních zkušeností s daným tématem.

Teoretická část bakalářské práce přiblížila problematiku genderu v souvislosti s profesí ředitele školy. Byla tedy rozdělena do dvou částí. První část se nejprve zabývala obecným vymezením pojmu gender a genderových rolí i stereotypů, které jsou pro tuto tematiku klíčové. Vliv těchto genderových předpoklady byl dále rozveden v souvislosti s hlavními předpoklady a bariérami žen a mužů pro výkon manažerské funkce. Byly zde vymezeny základní výhody a nevýhody, které se v oblasti managementu vyskytují a mají výrazný vliv na kariéru mužů i žen. Tento jev byl dále specifikován vzhledem k oblasti školského managementu a vedení školy. Druhý oddíl praktické části se proto zabýval profesí ředitele školy, jeho funkcemi a základy kvalitního vykonávání této profese, a to v souvislosti s genderovým vnímáním vlastností, schopností i dovedností jedince.

Vzhledem k formulování teoretických poznatků se praktická část zaměřila na detailní zjištění individuálních názorů dotazovaných ředitelů a ředitelek základních škol v Praze na vliv genderu a jejich zkušeností s genderem v praxi. Výzkumné šetření se zabývalo kvalitativním výzkumem, pro který byla jako nejvhodnější metoda vybrána

metoda polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky zjištění byly v souladu s definovanými výzkumnými otázkami rozřazeny do 4 následujících oblastí: důvody, které vedly k zastávání profese ředitele školy, míra vytíženosti respondenta, vlastní názor respondenta na problematiku genderu a vlastní zkušenosti respondenta s vlivem genderu na profesi ředitele školy. Tyto oblasti nabídly podrobné vyobrazení subjektivního vyjádření respondentů o dané problematice a zároveň podávají odpovědi na formulované výzkumné otázky.

Z výzkumného šetření vyplývá, že na území hlavního města Prahy lze hovořit o výrazné maskulinaci ředitelské profese základních škol. Mezi důvody, které respondenty vedly k zastávání pozice ředitele školy se nenachází výrazné rozdíly, které by byly zapříčiněny vlivem genderu. Mezi hlavní důvody, které vycházely z vnitřních potřeb jednotlivců, patřil rozvoj osobnosti respondenta nebo požadavek respondentů zasahovat a ovlivňovat resort školství. U některých respondentů byl tento důvod ovlivněn vnějším impulsem ze strany kolegů či zřizovatele zaujmout pozici ředitele školy, nejednalo se tedy o prvotní myšlenku dotazovaných. Na základě literatury mohlo být předpokládáno, že ředitelky nemají vzhledem k dalším povinnostem, především tedy péči o domácnost, dostatek času na zájmové činnosti. Výsledky potvrzují, že více ředitelek vykazuje značnou časovou vytíženost a výčet pouze jedné či žádné zájmové činnosti, tedy ředitelky mají méně volného času na zájmové činnosti. Nicméně tato skutečnost vychází již ze samotného pracovního vytížení, nikoliv z důvodu péče o domácnost a děti. Ačkoliv se respondenti problematikou genderu nezaobírají, uvádí výčet několika předpokladů a bariér mužů a žen k této profesi. Jako zásadní se jeví předpoklad přirozené autority mužů, která jim přináší značnou výhodu. Absence tohoto přirozeného respektu naopak pro ženy znamená jistou bariéru. Velmi často je zmiňována také ženská schopnost vcítit se a porozumět ženám jakožto zaměstnancům. I přesto, že polovina respondentů zmínila jistou zkušenost s genderovým vlivem, a to přirozenou autoritu mužů a vnímání profese okolím, tyto zkušenosti nevyplývají z rozhovorů jako příliš zásadní. Ačkoliv je dle literatury gender významnou součástí školství, z výzkumného šetření lze konstatovat, že samotní ředitelé a ředitelky tuto tematiku v praxi nikterak zásadně nevnímají a nepovažují za důležitou, což je možno považovat jako velmi pozitivní zjištění.

Na základě výše uvedených výsledků výzkumného šetření lze konstatovat, že formulované výzkumné otázky byly zodpovězeny a stanoveného cíle bylo dosaženo. Shrnutí teoretických poznatků a získaná data z výzkumného šetření přináší významný náhled do této problematiky. Pro oblast školského managementu je tato práce přínosná především díky poskytnutí uceleného pohledu na téma genderového působení na vedení školy, a to včetně vlastních názorů ředitelů a ředitelk základních škol. Velmi důležitou roli hraje i samotné zvýšení povědomí o dané problematice a jejím vlivu na profesi ředitele školy. Kromě odpovědí na výzkumné otázky však tato práce nabízí i vymezení jistých nevýhod a úskalí této profese, které vyústily z provedených rozhovorů. Tyto konkrétní názory by mohly sloužit jako jistá doporučení a rady, které by mohly vést ke zlepšení podmínek pro výkon ředitelské profese. Tato práce dále přináší data, která jsem osobně nikde nedohledala, o poměru žen a mužů na pozici ředitele školy základních škol v Praze, a to v souvislosti s počtem učitelů a učitelek daných škol. Mě osobně teoretické poznatky obohatily z profesního hlediska, velmi přínosné pro mě byly samotné rozhovory s řediteli a ředitelkami základních škol, kteří mi poskytli mnoho důležitých informací a rad do budoucí pedagogické praxe.

## Seznam použitých informačních zdrojů

1. ANDERSEN, Jon A. a Per H. HANSSON, 2011. *At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour*. Leadership & Organization Development Journal. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437731111146550>
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil MARTIN ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BAROŠOVÁ, Margita, 2007. *Participácia mužov a žien v rozhodovacích pozíciách: Závěrečná zpráva*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny.
4. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Managament a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. ČECHOVÁ, Marie, 1998. *Ženská specifika školní komunikace. Naše řeč* [online]. 81(2-3), 112-117 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?art=7438>
6. ČERMÁK, Jindřich, 2003. *Postavení ženy ve společnosti se zaměřením na Českou republiku* [online]. E-polis.cz, 10.11.2003. [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: <http://www.e-polis.cz/clanek/postaveni-zeny-ve-spolecnosti-se-zamerenim-na-ceskou-republiku.html>
7. DOBEŠOVÁ, Mirka. *Homosexualita ve školství: Je učitel vašeho dítěte gay? Pedagogové se bojí vyjít se svou orientací na světlo světa* [online]. 13.2.2018 [cit. 2018-07-05]. DOI: <https://www.lui.cz/co-se-deje/item/12533-homosexualita-ve-skolstvi-je-ucitel-vaseho-ditete-gay-pedagogove-se-boji-vyjit-se-svou-orientaci-na-svetlo-sveta>.
8. DUDOVÁ, Radka, FISCHLOVÁ, Drahomíra a Alena KŘÍŽKOVÁ, 2006. *Gender v managementu: Kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISBN 80-87007-32-8.
9. DYTRT, Zdeněk, 2014. *Ženy a management*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0150-3.

10. FORMÁNKOVÁ, Lenka et al., 2015. *Gender a rovnováha moci. Podpora rovného přístupu žen a mužů do řídicích pozic v sociálním a konvenčním podniku v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-273-3.
11. FOSCHI, Martha, 2000. *Experimental Research on Gender as Status: Challenges and Solutions. Annual Meeting of the American Sociological Association*. Washington, DC.
12. EUROPEAN COMMISSION, 2017. *Report on equality between women and men in the EU*. European Union. ISBN 978-92-79-65777-1.
13. GIDDENS, Anthony. *Sociologie*, 1999. 1. vydání. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.
14. HANZELKA, Miroslav et al., 2009. *Meritum řízení školy*. Praha: Aspi. ISBN 978-80-7357-413-0.
15. HAŠKOVÁ, Hana a Alena KŘÍŽKOVÁ, 2003. *Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce*. Výzkumná zpráva Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
16. HELUS, Zdeněk, 2004. *Dítě v osobnostním pojetí: Obrat k dítěti jako výzva a úkol pro učitele i rodiče*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-838-0.
17. CHARLES, Nickie, 2002. *Gender in Modern Britain*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198742111.
18. JANOŠOVÁ, Pavlína, 2008. *Dívčí a chlapecká identita: Vývoj a úskalí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2284-9.
19. JAY, Timothy a Kristin JANSCHWITZ, 2008. *The pragmatics of swearing. Journal of Politeness Research: Language, Behavior, Culture*, 267-288. Dostupné z:  
<https://teachingandlearningcoursewords.files.wordpress.com/2015/03/pragmaticsofsweearing-asp.pdf>
20. JURAJDA, Štěpán, KUCHAROVÁ, Věra a Kateřina MACHOVCOVÁ, 2006. *Kariéra, rodina, rovné příležitosti: Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*. Praha: Gender Studies. ISBN 80-86520-12-9.
21. KLEŇHOVÁ, Michaela, 2016. Oproti zahraničí u nás učí méně mužů. *Statistika&My: Měsíčník českého statistického úřadu* [online]. 3/2016 [cit.

- 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/03/oproti-zahranici-unas-uci-mene-muzu/>
22. KOLDINSKÁ, Kristina, 2010. *Gender a sociální právo: Rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Praha: C. H. Beck. ISBN 8074003434.
  23. KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 2010. *Essentials of Management: An International Perspective*. 8th. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-014495-8.
  24. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
  25. KRÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA, 2004. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-117-8.
  26. MATOUŠEK, Roman a Robert OSMAN, ed, 2014. *Prostor(y) geografie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2733-5.
  27. MŠMT. *Projekt Genderová rovnost na MŠMT*. MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. © 2013 – 2018 [cit. 2018-07-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/projekt-genderova-rovnost?lang=1>
  28. NEUMANN, Stanislav K., 2000. *Dějiny ženy: Populárně sociologické, etnologické a kulturně historické kapitoly*. Praha: Knižní klub. ISBN 80-242-0249-2.
  29. OBST, Otto, 1998. *Základy školského managementu pro učitele*. 2. vydání. Praha: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7067-941-8.
  30. PAULÍK, Karel, 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2959-6.
  31. PETRÁŠEK, Jan a Petr PŘÍHODA, 2011. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3976-2.
  32. PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2448-5.
  33. PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.
  34. PROCHÁZKA, Jakub, SMUTNÝ, Petr a Martin VACULÍK, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4646-3.

35. PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5232-7.
36. REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3003-6.
37. ŘEHOŘOVÁ, Pavla, Eva ŠTICHHAUEROVÁ a Jindřich JOKL, 2010. *Genderová problematika v praxi: komparace vyspělých tržních ekonomik a ČR : monografie*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-651-5.
38. NOVÁK, Jaromír a Vítězslav PRUKNER, 2014. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4182-5.
39. SCOTT, Rob. *Studies show how male and female leaders differ* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://associationsnow.com/2013/03/studies-show-how-male-and-female-leaders-differ/>
40. SLAVÍKOVÁ, Lenka, WOJCYKOWSKA, Colette a Danuše NEZVALOVÁ, 2002. *Školský management: Řízení pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta.
41. SMETÁČKOVÁ, Irena, 2006. *Gender ve škole: Příručka pro budoucí i současné učitelky a učitele*. Praha: Otevřená společnost. ISBN 80-903331-5-X.
42. SMETÁČKOVÁ, Irena, ed., 2006. *Gender ve výchovném poradenství*. Praha: Otevřená společnost, o.p.s.
43. SMETÁČKOVÁ, Irena, ed., 2007. *Příručka pro genderově citlivé vedení škol*. Praha: Otevřená společnost. ISBN 978-80-87110-01-0.
44. SMETÁČKOVÁ, Irena, 2016. *Genderové představy a vztahy: Sociální a kognitivní aspekty vývoje maskulinity a femininity v průběhu základní školy*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-7419-229-6.
45. Statistická ročenka školství 2004/2005. Praha: ÚIV.
46. ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě: Management v informační společnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4.
47. ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2006. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1272-5.
48. TAHAL, Radek a kol., 2017. *Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9867-2

49. TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-656-3.
50. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
51. TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
52. VALENTA, Jiří, 2013. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. 5. vydání. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-760-7.
53. VALENTOVÁ, Marie, ŠMÍDOVÁ, Iva a Tomáš KATRŇÁK, 2007. *Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: Mezinárodní srovnání*. Dostupné z:  
[https://www.genderonline.cz/uploads/4f65927f9219ae00c4b73e6f9b0dc7612fba3c88\\_genderove-segregace-trhu-prace.pdf](https://www.genderonline.cz/uploads/4f65927f9219ae00c4b73e6f9b0dc7612fba3c88_genderove-segregace-trhu-prace.pdf)
54. VLACH, Jan et al., 2008. *Gender v managementu*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISBN 78-807416-00.
55. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3. Dostupné z:  
<http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:bfbde8e0-029e-11e4-89c6-005056817e51>
56. YUKL, Gary. A., 2002. *Leadership in Organizations*. 5th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
57. ZLÁMAL, Jaroslav, BAČÍK, Petra a Jana BELLOVÁ, 2011. *Management: Základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-083-4.



## Seznam příloh

Příloha 1 - Otázky rozhovoru .....	65
Příloha 2 - Přepis rozhovoru 1.....	66
Příloha 3 - Přepis rozhovoru 2.....	73
Příloha 4 - Přepis rozhovoru 3.....	83
Příloha 5 - Přepis rozhovoru 4.....	87
Příloha 6 - Přepis rozhovoru 5.....	96
Příloha 7 - Přepis rozhovoru 6.....	102

## **Příloha 1 - Otázky rozhovoru**

1. Proč jste se stal/a ředitelem/ředitelkou?
  - 1.1 Co Vás k tomu vedlo?
  - 1.2 Jak dlouho jste pracoval/a jako řadový/á učitel/ka?
2. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody profese ředitele školy?
3. Kolik Vám pozice ředitele/ředitelky školy zabírá času?
  - 3.1 Kolik tohoto času strávíte ve škole?
  - 3.2 Kolik času věnujete práci doma?
4. Máte ještě jiné, mimoškolní povinnosti?
  - 4.1 Jaké povinnosti mimo Vaši pracovní pozici zastáváte?
  - 4.2 Kolik věnujete mimopracovním povinnostem času?
  - 4.3 Jak máte s partnerem/partnerkou rozdělenou péči o domácnost?
5. Jaké máte koníčky, záliby?
  - 5.1 Kolik jim věnujete času?
6. Jak vnímáte Vy sám/sama problematiku genderu?
  - 6.1 Jak (a jestli vůbec) dle Vás gender ovlivňuje resort školství?
7. Zaznamenal/a jste nějaké znaky genderového vlivu během své ředitelské praxe?
  - 7.1 Pocítil/a jste při konkurzu na Vaši pracovní pozici nějaké výhody/nevýhody v souvislosti s genderem?
8. Dokážete vymyslet nějakou situaci týkající se výkonu ředitelské funkce, o které se domníváte, že je pro opačné pohlaví v nějakém smyslu jednodušší/složitější?
9. Jak Vás vnímají Vaši zaměstnanci?
  - 9.1 Jaké máte vztahy s Vašimi zaměstnanci?
  - 9.2 Jaké máte vztahy se zaměstnanci opačného pohlaví?

## **Příloha 2 - Přepis rozhovoru 1**

Respondent A

**Pohlaví:** žena

**Praxe:** 4 roky

**Velikost školy:** 700 žáků

**Místo:** Praha

### **2. Proč jste se stal/a ředitelem/ředitelkou?**

#### **1.1 Co Vás k tomu vedlo?**

Tady se to tak velmi zvláště na týhle škole zběhlo, já bych řekla, že mi to tak trošku zbylo, protože jsme měli pana ředitele, který měl problémy se zákonem, byl v podstatě odejit. Neměl vzdělání vysokoškolský, kamufloval diplomy, a já jsem mu dělala zástupkyni, kdy byl teda jako z funkce stažen. Takže já jsem byla pověřena vedením, protože škola byla jakoby fakt rozklížená, co se týče pedagogického sboru. Tady se jako fakt válčilo hodně proti němu. No, a to bylo někdy na jaře, pak byl i vypsán samozřejmě konkurz a i zřizovatel jakoby chtěl, abych do toho konkurzu šla. Za ten půlrok, co jsem vlastně s pověřením vedení z pozice té zástupkyně, to dělala, tak i lidi jako chtěli, protože už chtěli mít jako ten klid, věděli, znali mě. Já jsem na týhle škole 28 let, takže věděli, do čeho jdou. Takže jsem šla do konkurzu, který jsem vyhrála. Nikdy jsem neměla ambice být ředitelkou školy a v té pozici zástupkyně se mi jako hodně líbilo, ale pozice učitelky se mi líbila ještě jakoby víc. Takže jako jdu dolů, místo jako nahoru, tedy podle svých profesních jakoby zájmů jdu spíš dolů. Ale tím, že to ta škola opravdu potřebovala a ta škola je moje srdcová záležitost, tím, že jsem tady vlastně od školy, na jiný škole jsem nebyla, tak jako prostě neumím říkat ne, takže se to tak prostě... Ono to není jako ošklivá práce, abych tady jako trpěla, to netrpím, ale je to náročný a není ten pocit z toho úspěchu tak velkej jako jsem zažívala jako zástupkyně a už vůbec není tak velkej jako jsem zažívala jako učitelka, to mi fakt nedává. Takže shrnuto, potvrzeno, prostě vyplynulo to ze situace, že bylo potřeba.

## **1.2 Jak dlouho jste pracoval/a jako řadový/á učitel/ka?**

Ty krásno, no tak i ředitelka trošku jakoby učí, jako zástupkyně učí taky, akorát ty hodiny, to víte, se snižují. Tak jsem 4 roky jako říd'á, předtím 3 roky jako zástupkyně, asi přes 20 let. Navíc jsem byla na druhým stupni, tam jsem byla asi, já nevím, asi 4 roky, a pak jsem přešla na první. A tam jsem si to teda užívala moc, tam je to paráda.

## **3. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody profese ředitele školy?**

Nevýhoda je, je to strašně časově náročný. Pokud to chcete dělat pořádně, tak jako čas, čas, čas. Další výhoda/nevýhoda je, že ta práce má strašnej záběr těch oblastí, který má člověk na starosti. Musíte se starat o budovu třeba, opravy, rekonstrukce, výběrové řízení, nákup pomůcek a takovýhle věky, to je taková ta ekonomika. Pak je tam děsnej balík legislativy, kterej je tak strašně náročnej, že to podstatě tak přetýká, že normální člověk ani nadčlověk, což ředitel bývá, jako to nemůže zvládnout. To není prostě kapacita na to neustále sledovat změny zákonů. A tady je strašně podle mě velká rezerva zřizovatelů v oboru školství, že by s tím mohli pomáhat, že by mohli prostě cinkat jako: „Hele, je nová vyhláška týkající se škol v přírodě, znamená to pro tebe tohle a tohle“ nebo: „Pozor, oprava v zákoníku práce, týká se tě tohle a tohle.“ To se prostě nedá, vychází samozřejmě různé časopisy, ale není nic, co by to jako úplně ušetřilo příliš tu práci. Pak je tu samozřejmě balík rodiče, neskutečná záležitost, balík, já nevím, pedagogický poradny, kdy máte podpůrný opatření a řešíte tyhle věci. Pak to jsou kolegové, kolegyně, a to by byla práce, která bych řekla, že by tomu řediteli měla nejvíc náležet, věnovat se těm lidem a na ně skoro není čas, oni jsou vlastně ti nejtrpělivější, kteří vždycky počkaj – opravy nepočkaj, rodič, ten buší na dveře, chce jednat hned, dítě krvácí, zastavit se to musí. Takže fakt odsouváte ty lidi, kterým bych se věnovat nejvíc, tak vlastně, ty to jako pochopěj, ty to vidí, ty to vydrží a to je jako špatně. Takže to je ta nevýhoda, že těch oblastí je jako moc a já mám jako pocit z té mojí práce, že je to taková hromada písku, kterou jako pořád tlačím nahoru a ona se mi jako takhle pořád sype. A furt má člověk pocit, že to nikde nekončí a že se ten domeček jako pořád nedaří stavět.

## **A myslíte si, že jsou i nějaké výhody?**

A nějaká výhoda? Jako fakt marně jako přemýšlím, člověk jde do toho s tím, že ta výhoda bude jako že si to bude dělat po svém, že si dá do té školy ten duch, který chce, ale to se

hodně nedaří, protože je hodně okleštěnej tou legislativou, těma rodičema, ve finále i tím materiálem kantorů, který dostal, on si nemůže vybrat, dostal sbor, kantoři nejsou, bere, co je. A nemůže si říct, tahle holka je mi sympatická, protože já mám ráda rychlý lidi, svižný lidi, já musím vzít i tu leklou rybu, která už u přijímacího pohovoru mě nezaujme. Takže ta výhoda, že si to člověk udělá po svém, není tak, jak si člověk představuje, když tam jde. Můžu tady mít toho ducha, že chci, aby to bylo na pohodu. Nemusím být taková ta říd'á jako: „Teď jsi pochybil, tak si to jdem zapsat.“ To jako může ten ředitel tu atmosféru sem trošku dá, tu atmosféru může trochu vnést, a to za mě je výhoda, mám ráda, že to ty lidi dělají rádi a ne, že musí. Ale chápu i to, že sem jdou lidi do práce, že si to oddělaj a jdou. Takže žádný jiný výhody vám asi nevymyslím, plat to není. To si myslím, že je naopak velmi nevyvážený to, že má učitel vlastně plat učitelek, akorát má příplatek za vedení a nevím, jak je to na školách, který maj třeba 2, 3 třídy, v malých městech, na vesnici, ale myslím si, že jsou tabulkově úplně stejně jako my. Podle mě je tady velký problém v nastavení platu ředitelů a toho, co mají všechno za odpovědnosti a za práci.

### **3. Kolik Vám pozice ředitele/ředitelky školy zabírá času?**

#### **3.1 Kolik tohoto času strávíte ve škole?**

#### **3.2 Kolik času věnujete práci doma?**

Chodím na půl 6, než začnou chodit holky, abych si aspoň tak hodinu a půl, tak nějak udělala svý. A pak vlastně se celý den ten ředitel věnuje práci, která padá z lidí, ne své práci. A zase na tu svoji práci třeba se fakt člověk dostane fakt půl 4 nebo 4, kdy už ty děti a učitelky tak nějak odchází, anebo si jí беру domů a na víkend. Takže kdybych to fakt měla zprůměrovat, tak když do pracovního týdne přičtu sobotu a neděli, čas, který tomu vrážím o víkendu, tak bych řekla, že je to tak 10 nebo 11, 12 hodin denně, jako možná i víc. Celou cestu buď vyřizuju telefonu, nebo promýšlím, co až sem dojdu, se sem navezlo. Ale vím, že to nemají všichni ředitelé tak, že už ty zaběhlý holky, klucí, který to tady už vedou třeba dýl, tak smekám, že už to mají zdelegovaný na lidi a fakt jenom jako kontrolujou, řídí a funguje to. Tak já se těším, že třeba do toho někdy dospěju, že se to scvrkne třeba na nějakých 7 hodin denně a bude to v pohodě. Zatím to nejde. Ale tak já jsem zase taková, že mi to nevadí.

#### **4. Máte ještě jiné, mimoškolní povinnosti?**

##### **4.1 Jaké povinnosti mimo Vaši pracovní pozici zastáváte?**

##### **4.2 Kolik věnujete mimopracovním povinnostem času?**

Jako nějaký povinnosti, že bych opravdu musely tehdy a tehdy někde být a netýkalo se to školy, tak to nemám, to už bych asi fakt ani nestíhala.

##### **4.3 Jak máte s partnerem/partnerkou rozdělenou péči o domácnost?**

No, péči o domácnost samozřejmě mám, ale to mi teď tak jako malinko odpadlo, protože děti už mám velký a jsem rozvedená. Přítele si vždycky hledám tak, aby to respektoval a je pravda, že když do toho tak pronikne, tak není vždycky jako ten chlap ochotnej pochopit, že ta práce je takhle časově náročná, no, ale to je jeho problém. Takže tím, že mám velký děti, tak mi to nevadí a myslím si, že to není problém těch ředitelek, protože jdeme do funkce ve věku, kdy už jsou děti jsou veliký a jakoby zvyklý. Já jsem měla největší náraz v tom, kdy jsem šla jakoby zástupcovat, tak tam najednou byl ještě ten větší časovej požadavek a děti byly na střední škole, takže tam se ještě tak nějak očekávalo teplý večere a tak, ale to se dalo zvládnout. Teď už teplý večere být nemusí, takže nejsou a nikomu to nevadí.

#### **5. Jaké máte koníčky, záliby?**

##### **5.1 Kolik jim věnujete času?**

Já mimo školu nestíhám v podstatě nic, jediný, co si jako dopřávám v tomhle roce, tak chodím vždycky ve středu tancovat, to si držím ten čas a snažím se, takže to teda ve středu, holky ví, že se to tady snažím třeba ve 3 nebo ve 4 ukončit, abych to stihla.

#### **6. Jak vnímáte Vy sám/sama problematiku genderu?**

##### **6.1 Jak (a jestli vůbec) dle Vás gender ovlivňuje resort školství?**

Já to vnímám asi tak nějak jakože ne problém, protože ve školství ty ženské mají, to jako tam to vyplývá. Mezi ředitelem je to myslím vyvážený, minimálně tady v této části Prahy, protože jsou, tuším, 3 ředitelé a v tu chvíli asi 6 holek, takže to jde. Je fakt, že ty ženské jsou takový jako specificky ženský, že ty ředitelky jsou jakoby víceméně různé, ví, co

chtěj, jdou si za tím. Ti chlapi jsou v tomhle trochu jiný, ti mnohdy hrajou na to, že ta ženská pro něj to udělá. V podstatě ten ředitel, kterýho my jsme tady měli, ten to měl taky tak nastavený, ten nedělal nic, ale měl dobrej ten spodek, ty zástupkyně, který to dělaly za něj a on se krásně jakoby vez. A od toho ředitele to nikomu ani nevádí, od tý ženský se očekává, že to bude fakt ten ředitel, který to poveze. Od ředitelky se jako nečeká, že tam jako bude mít ty lidi dole jenom. Spíš tu problematiku vnímám jako ředitelka směrem dolu k učitelskému sboru, že je fakt jako dobrý tu ty chlapy mít, my jich tu vlastně máme i poměrně docela dost, asi 7 a je vidět, že je ta atmosféra lepší, když jsou tu ti chlapi ve sboru. Ale není to zásluha chlapů jako že by něco dělaly, ale ty ženský se chovají jinak, když je u toho chlap a líp, řekla bych.

## **7. Zaznamenal/a jste nějaké znaky genderového vlivu během své ředitelské praxe?**

No, tak občas je to asi v komunikaci, jako ženská si musím občas vybudovat nějaký ten respekt a ukázat, že to, že jsem žena, nehraje žádnou roli. Jedná se třeba o takové ty tatínky, kteří si myslí, že vědí všechno nejlíp. Ale tady ve škole bych řekla, že to asi nijakou roli nehraje, všichni mě tu znají, vědí, co umím a nemyslím si, že by mě podceňovali jenom proto, že je nevede chlap.

### **7.1 Pocítil/a jste při konkurzu na Vaši pracovní pozici nějaké výhody/nevýhody v souvislosti s genderem?**

Při konkurzu, to asi ne, jak jsem říkala, tak jsem měla velkou podporu jak v rodičích, tak i ve zřizovateli, takže tam možná ani nebylo místo na nějaký genderový výhody.

## **8. Dokážete vymyslet nějakou situaci týkající se výkonu ředitelské funkce, o které se domníváte, že je pro opačné pohlaví v nějakém smyslu jednodušší/složitější?**

Tak jestli mi to, že jsem žena, v něčem pomáhá... Pomáhá, samozřejmě mi to pomáhá, když přijdou třeba ohledně těch rekonstrukcí ti kluci, který to tady mají opravovat a tak, tak myslím si, že se ženskou jednají tak nějak jinak, líp. Můžu tam hodit třeba: „Ale tak uděláte to pro mě, ne?“ a to samozřejmě je dobrý. Ve vztahu k rodičům jako říd'á, oni zase rodiče si myslím, že to umí respektovat, že šéfka je ženská, což zase v jiných oborech může být problém. Jak už jsem ale říkala, přijde taky takový ten tat'ka jako „co ty mi ženská, učitelko, tady budeš říkat,“ takže pak je to na osobnosti, nikoliv na pohlaví, abych

ho přesvědčila, že vím, o čem to je a nejsem tu jen tak ze srandy. Nevnímám to jako nevýhodu, spíš to vnímám jako výhodu, s tím se pracovat dá.

Já si myslím, že zase v jednání s těma rodičema, ten chlap to má jednodušší v tom, že je jakoby větší autorita. Já si to musím jakoby vybojovat na tom jednání, já musím ukázat, že přesto, že jsem ta ženská, tak nejsem mimo, ale vím, o čem to je a umím teda taky říct: „A dost, tohle mi tady nebudete předvádět.“ A dovedu si představit, že tam si ten rodič to nedovolí ani zkusit na chlapa, na ženskou to zkusí a musí si to vybojovat. A co má ředitel za mě ještě velkou výhodu, že ty podřízení budou valná většina ženský a zkusila jsem si to, dělala jsem tady asi 15 let pod ředitelem jedním, pak byl druhý a ty lidi pro toho chlapa, ne lidi, ty ženský, pro toho chlapa dělaj líp a radši. Chtějí být, řekla bych, pracovitější nebo víc pochválený od chlapa víc než od ženský. Takže myslím si, že ten chlap v tomhle výhodu má.

## **9. Jak Vás vnímají Vaši zaměstnanci?**

### **9.1 Jaké máte vztahy s Vašimi zaměstnanci?**

To je zase specifický tým, že jsem šla zespodu nahoru a některý lidi si mě pamatují ještě jako takovou tu z té pozice z těch učitelů. Já doufám, že mě vnímaj tak, že jsem pracovitá, že pro tu školu žiju, že se snažím vyhovět a snažím se najít řešení, když přijdou s nějakým problémem, že za nima stojím. Určitě mě ze začátku vnímali jako někoho, kterej je jako zbytečně moc pracovitej a má to nastavený tak jako „co je důležitějšího než práce,“ ale tohle už jsem jako pochopila, že to jako není dobrý a že to jako nemůžu po nich chtít. Takže jako ubírám z tohohle.

Co máme teda velkou výhodu a pohodu, že jsme jakoby ve vedení celkem dobrá parta, která nekouká, co kdo má na starosti, ale když je třeba, tak zabereme a děláme všichni. Trávíme spolu taky volnej čas, což je dobrý, to se mi líbí. Ale jako samozřejmě jsou tu i výjimky, je nás tu hodně, takže vždycky narazíte na někoho, s kým si úplně nesesednete nebo komu to nejde a nenechá si ani poradit, nebo radši neposlouchá.



## **9.2 Jaké máte vztahy se zaměstnanci opačného pohlaví?**

No, snad dobrý. Nevím, já mám tady fajn chlapy a myslím, že mě i respektují. Jako samozřejmě, že mám asi lepší vztahy tady s holkama, se kterýma někam zajdu mimo školu. Ale s chlapama mám dobrý vztahy, vycházíme spolu, je i sranda, takže tak.

### **Příloha 3 - Přepis rozhovoru 2**

Respondent B

**Pohlaví:** žena

**Praxe:** 22 let

**Velikost školy:** 877 žáků

**Místo:** Praha

#### **4. Proč jste se stal/a ředitelem/ředitelkou?**

##### **a. Co Vás k tomu vedlo?**

Tak asi jako školství mě zajímalo vždycky, a protože asi jsem takovej ten typ, kterej chce organizovat a kterej chce prostě nějak víc zasahovat než jenom učit, tak to z toho tady jakoby vyplynulo. Já jsem dělala tady zástupkyni, takže z toho potom to tak jakoby vyplynulo, že jsem se přihlásila na ředitelku, protože jsem měla nějaký představy, jak by ta škola měla vypadat a prostě jsem usoudila, že jediný, jak se to dá realizovat, je z té pozice toho ředitele.

##### **b. Jak dlouho jste pracoval/a jako řadový/á učitel/ka?**

Od 89 roku do 96, takže 7 let a v 96 až dodnes jsem ředitelka.

#### **5. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody profese ředitele školy?**

No tak, ono to, co je výhoda je současně nevýhoda. Já říkám to, co jsem, zaprvé může člověk si realizovat nějakou tu svoji představu, je tak jako hodně v rámci té školy prostě svobodnej jako samozřejmě v mezích nějakých zákonů a tak dále, ale může si to svoje, co si představuje, prostě vést a v podstatě se v tom normálním provozu nikomu nezpovídá, což já jako považuju opravdu jako za plus. Od toho, že opravdu, neříkám, že bych rozhodovala tak, že se nezeptám na názory jiných, je tady vedení, že jo, který to nějak, ale prostě jako je člověk nějaká samostatná bojová jednotka včetně toho, že když se rozhodnu, že půjdu do práce od 2 hodiny pozdějc a pak si to o 2 hodiny protáhnu, tak prostě nemusím se nikoho ptát, takže to je ta jakoby ta svoboda. Na druhou stranu to, že je člověk takhle

jakoby na tom vršku, je současně strašná zodpovědnost a to, co já vidím jako...nechci říct negativum, ale jak že jste se mě to ptala?

### **Výhody a nevýhody?**

Nevýhody, aha. Tak výhody jsou jasné, částečně si můžete vybrat spolupracovníky, není to sice ideální, protože z učitelů jaksi není na trhu práce tolik, aby si ještě člověk mohl vybírat, ale prostě přijdete do styku...já jako říkám, že ve škole obecně, ale to ředitelský místo ještě víc udržuje člověka poměrně dlouho takového jako svěžího. Člověk musí umět reagovat, přijde do styku s různými lidmi, různě prostě se s nima chová a není to nuda, to teda v žádném případě, jo. To je ta výhoda. A nevýhodu, no, nevýhodu, tak ono to s tím nese, je to funkce, kdy je člověk nakonec fakticky fakt zodpovědný za všechny děti, za všechny ty zaměstnance, za všechny průšvihy, který se tady jakoby stanou. Co já považuju za jakoby nevýhodu, s kterou se ale nedá nic dělat je, že my jsme jako škola, kterou zřizuje městská část, takže každý 4 roky se může stát, že se nám změní vedení té městské části a ta kontinuita té práce toho ředitele a takového toho postavení toho ředitele vůči tomu zřizovateli se každý 4 roky houpe, jo. Že jo, když přijde někdo nový, tak má pocit, že jako on ví nejvíce, nebo že se to prostě...nebo nedej pánbůh, když přijde někdo, kdo s tím dřívějším vedením byl v rozporu, nebo je v rozporu, tak pak ředitelé, který samozřejmě jakoby s tím zřizovatelem v uvozovkách drží basu, protože jim nic jiného nezbyvá, prostě vy musíte s tím zřizovatelem spolupracovat, tak pak se to může obrátit proti vám, protože za ty 4 roky přijde někdo jiný a řekne: „No, vy jste s těmahle spolupracovali, oni to jsou gauneré,“ ale ono to jinak nejde jako jo, takže to je ta nevýhoda, že jsme trošičku jako ve vleku politických změn, který jsou zřizovatelé a teda, upřímně řečeno, i politických změn, který nastávají po volbách do parlamentu, protože i tam se mění většinou ministr školství a každý chce něco jiného, takže jako nemá to tu kontinuitu jako že by byla jistota. To je první věc a druhá věc je, že se domnívám, že ředitel, jeho povinnosti jsou dané prostě tisíc pěti set různými zákony a vyhláškami a že v určitém okamžiku už to přestává jako vůbec pobírat, a to si myslím, že my jsme ještě jakoby velká škola, takže já mám tu výhodu, že mám 3 zástupce, 3 hospodářky, takže řadu těch kompetencí a takových těch hlídání, mám na to lidi. Ale skutečně se domnívám, že to opravdu je náročný v tom, že ta zodpovědnost je prostě jakoby velká a když už budeme

mluvit o nevýhodách, já teda nejsem ten, kdo by si stěžoval, ale domnívám se, že to není ani zaplacený. Protože ta zodpovědnost, když si vezmete, že naše škola má 800 žáků, já mám 100 zaměstnanců, což je skoro takovej středně velkej podnik, tak ředitel takovýho podniku má určitě víc, než má teda ředitel základní školy. Takže že se teda jako nebere ani v potaz to, že je ta zodpovědnost tak velká. Já, jak říkám, já si nestěžuju, dá se, zřizovatel celkem ještě jako je celkem v mezích možností, ale jako já teď nemyslím to, jestli vám zřizovatel dá nějaký nenárokový složky, tady jde o to, že ředitel je v podstatě je placenej úplně stejně jako učitel v tom základu a to si myslím, že je špatně, že to ohodnocení těch povinností... Takže to je jakoby ta nevýhoda, ale oni ty nevýhody se s těma výhodama takhle potkaj a kdo si vyhodnotí, že je víc výhod než nevýhod, tak to dělá, a kdo si vyhodnotí, že je víc nevýhod než výhod, tak jde od toho. Jako na tom není nic jako jinýho, ale jako na druhou stranu je potřeba si říct, že každá funkce má nějaký nevýhody, když je to něco jako to, takže já to беру tak, že je to vyvážený, anebo že ty výhody možná převládají, protože jsem ještě vydržela.

#### **A ještě snad dlouho vydržíte.**

Ne, ne, ne, já mám rok do důchodu a musím říct, že teda jako jsem rozhodnutá, z toho místa odejít, protože fakticky jako je to čím dál náročnější, poslední doba je taková, že nejproblematictější částí tý školy jsou rodiče, kteří za ty léta pochopili, co jsou jejich práva a nějak se jim ty povinnosti nedostaly do hlavy, takže s žáky se dohodnu, s učiteli se dohodnu nebo se zaměstnanci, ale s rodiči je to čím dál složitější.

#### **6. Kolik Vám pozice ředitele/ředitelky školy zabírá času?**

##### **3.1 Kolik tohoto času strávíte ve škole?**

##### **3.2 Kolik času věnujete práci doma?**

Já si myslím, takhle já se snažím některý věci netahat domů, snažím se. Zajela jsem si takový pravidla, že jako třeba nekoresponduju s rodičema nebo s kýmkoliv v době svého volna. Opravdu si tu korespondenci, i kdybych si ji připravila, realizuju v době jakoby své pracovní. Pravda ovšem je, že se prostě jednou za čas v nějaký periodicitě, já nevím, minimálně jednou za měsíc, musí člověk věnovat nějakým papírům jako na který, když to pak potřebuje dát opravdu jako do kupy, je potřeba klid, což v tý škole v pracovní době jako není a být tady po pracovní době, to můžu být stejně tak doma. Jo, takže třeba zrovna

ted' je vzácný případ GDPR, my to máme třeba předpřipravený, ale ten čas se tomu věnovat musí, a to jsem dělala třeba ted' o víkendu. Takže já bych řekla, ale zase, my jsme velká škola, takže, jak říkám, já mám ty zástupce, takže tady jsou ty kompetence rozdělený, takže nad rámec...no, není to tak, že bych ráno vstávala se školou a večer šla s ní spát, jako když to takhle přeženu. Jo, já si to fakticky hlídám, protože si říkám, že tolik mě zase neplatěj, abych tomu věnovala 80 hodin týdně, takže pracovní dobu, to si myslím, že je těch 40 hodin, ať už je to v práci, nebo mimo, protože s tím souvisí nějaký úřady a tak dále, ale vidím to tak jakoby jeden víkend max., možná jeden den víkendu jednou za měsíc, kdybych řekla.

#### **Ale základ tedy je, netahat to domu?**

Jo, základ je opravdu to jako udělat tady. Je pravda, že je to trošičku odskočený od toho, že člověk je tady zavalenej prostě hlavně téma papírama a jednáníma, takže dopoledne na to většinou čas není, protože se řeší ty věci, kdy řešíte s někým a jsou na to ta odpoledne. Ale opravdu se jako snažím nepřehánět to v tom smyslu, abych jako nedělala nic jiného než školu, z toho už jsem jako vyrostla.

#### **4. Máte ještě jiné, mimoškolní povinnosti?**

##### **4.1 Jaké povinnosti mimo Vaši pracovní pozici zastáváte?**

Ano, mám takové povinnosti, protože já jsem tak jako poměrně dost aktivní, byla jsem několik ale i zastupitelka, což už teda ted' nejsem, pokud to teda v příštích volbách nedopadne jinak. A je to o tom, že jsem členkou komise, jednak jsem členkou školský komise, jednak jsem členkou finanční komise, překvapivě, a to jsou povinnosti, který nesouvisí přímo jakoby s tím ředitelováním, na druhou stranu, a ještě jsem v bytový komisi, na druhou stranu všechny ty tři komise nějakým způsobem s tím školstvím v Praze „číslo městské části“ souvisí a já se tam snažím tu problematiku těch škol a školek Prahy „číslo městské části“ jakoby hájit, když to tak řeknu jakoby vzosně. Takže to jsou ty věci, kdy to... pak jsem ještě členkou poradního sboru při odboru školství, ale ten se nesetkává příliš často, to je takový výběr těch ředitelů, že když se něco projednává tak dopředu, aby se to trošku prodiskutovalo, tak se jde do nějaký menší party, kde se to jakoby probere. No a protože já omočuju prstíčky všude, tak občas jsem ještě někde, tak jako jednorázovka

někde, když je někde nějaký problém, tak já do toho začnu většinou vrtat, čímž se stanu součástí nějaký skupiny, která ten problém pak má řešit, takže tohleto.

#### **4.2 Kolik věnujete mimopracovním povinnostem času?**

No ono to zas není tak hrozný, no, já bych řekla, někdy se to tak nějak nashromáždí, ale já jsem v podstatě jako, já vždycky říkám, že jsem v podstatě asi linej člověk, já jsem hodně aktivní, ale já pak přijdu domu a jsem úplně jakoby vyžudraná jako jo, ne fyzicky, to tady zas tak náročný není, i když záda někdy tady od toho počítače bolí dost, ale spíš psychicky je člověk unavený, jo, takže já tomu tak věnuju, já nevím, nad rámec, když bychom to všechno tyhle aktivity spojily, tak abych to zas nějak nepřeháněla, jo, takže já nevím, takový 2/3 hodinky v týdnu. Protože oni ty komise nejsou pořád, musíte se na to zase i trochu připravit, ale není to zase o život, já nemám vnoučata ještě žádný, že bych se o ně musela starat, a ještě mám svého volna jakoby ještě dost, ne že by to zabralo všechno.

#### **4.3 Jak máte s partnerem/partnerkou rozdělenou péči o domácnost?**

Tak já nejsem přehnaně útlcitně pořádná, to si myslím je výhoda. Navíc my jsme s mužem sami, takže ono se toho nepořádku v tom bytě moc neudělá, když tam přijdete jako odejdete ráno a přijdete jakoby navečer, takže já ne to. Já mám muže, kterej je velice jakoby zaneprázdněn pracovně, ale takový vymoženosti jako je pračka, myčka už někdo vymyslel, kde to teda výrazně zjednodušuje tím, ještě aby někdo vymyslel, aby se samo žehlilo prádlo, to bych byla spokojená. Takže jako jo, asi se o domácnost starám já, ale nemyslím si, že by mě to nějak zatěžovalo a když není třeba týden utřený prach, tak se z toho nehrouťm, asi tak bych to řekla. Jako my ještě navíc na víkendy odjíždíme, takže tu domácnost vedeme jako dvojí. Ale teď jsem třeba víkend byla tady v Praze, protože byly Prčice a můj muž šel Praha – Prčice, tak jsem jako profackovala ten byt i tady. A k nám nechodí ani moc návštěvy, takže jak říkám, když není utřený prach, svět se nezhroutí.

### **5. Jaké máte koníčky, záliby?**

#### **5.1 Kolik jim věnujete času?**

Já teda musím říct, že hodně čtu, mně to strašně jakoby pomáhá prostě vyčistit si hlavu. Nečtu nic tak jako zásadně jako že bych četla nějaký filozofický ty, takovou tu prostě

klasickou oddechovku, sem tam detektivku, nějaký takový ty romány nebo něco. Má to takovou tu výhodu, že když se člověku chce spát nebo něco, tak to prostě vypadne z ruky a usne. Máme ještě teda tu jednu domácnost, takže ta zahrada, ale já jsem teda na zahradu spíš to, že bych šla posekat, ne že bych plela. A počítač, já hodně jakoby pracuju na počítači a snažím se být na čerstvém vzduchu, mám ještě taky maminku, takže se snažím tak nějak obhospodařit ještě jí. Ale pokud bych měla říct, co opravdu dělám ve svém volném času, tak jako opravdu buď čtu nebo spím. Na televizi moc nekoukám, protože se mi jako nezdá, že by tam bylo něco, co by stálo za to tomu jakoby věnovat čas, navíc u té já usnu okamžitě. Není to teda nic takovýho, že bych každý den třeba hodinu věnovala nějakému koníčku, prostě, když je čas, tak si něco třeba přečtu.

## **6. Jak vnímáte Vy sám/sama problematiku genderu?**

Heleďte se, já jsem takovej, tak jako vnímám, jestli jsou nějaký nerovnoprávný podmínky pro muže a ženy, já to nepociťuju nějak, že bych to to. Říká se, že by bylo hezký, kdyby bylo ve školství víc mužů. Moje zkušenost je ovšem taková, že ne každý muž to školství dává, a to vůbec není o tom, jestli je velkej, malej, tlustej, tenkej, protože jsou chlapi, který vypadaj, že by měli srovnat do toho všechny a nedávaj to, protože nejsou schopni si prostě vytvořit takovej ten respekt k sobě. Zatímco malá, sto padesáti centimetrová ženská to dá, pokud na to má takový ty jiný ty, tak to je první věc jako. Musím říct, že já ve sboru několik učitelů mám, jsou samozřejmě v zoufalý menšině. Nicméně to, co tady mám, si myslím, že jakoby funguje. Mám i jednoho kolegu ve vedení, můj statutární zástupce je muž. Ale já si nevybírám kolegy podle toho, nebo nehledám ty kolegy, spolupracovníky, jestli je to muž nebo ženská, protože pro mě jako jsou zásadní úplně jiný věci. Samozřejmě, když vám přijde muž, má to svoje výhody, protože zřejmě neotěhotní a nepůjde na mateřskou, což ty mladý holky, tam je to jiný. Ale já to jakoby nevnímám, já si myslím, že ve školství to není otázka nějaká úplně zásadní, a dokonce jsem přesvědčená o tom, a dokonce bych měla pro to nějaký důvody nebo důkazy, že je úplně jedno, jestli je ředitelem, třeba i co se týká finančního ohodnocení, jestli je ředitelem muž nebo žena, protože u nás je to jasně stanovený, jak je to daný, takže ani tam není příliš možnost to nějak jakoby rozlišovat, takže já to neberu jako něco, co by bylo problematika školství.

### **6.1 Jak (a jestli vůbec) dle Vás gender ovlivňuje resort školství?**

No, to je zase něco trochu jinýho. Možná, že ovlivňuje, jako v jakém smyslu to myslíte jako že to tu není genderově vyvážený nebo že si na ten gender hrajeme jakoby?

**Ptám se obecně, zda Vás samotnou napadne nějakým jakýkoliv vliv genderu na školství?**

Jako jestli by mělo ovlivňovat, že si na nějaký gender hrajeme, tak myslím, že ne. To, že to není vyvážený, nebo jako že by bylo těch mužských víc potřeba, to je pravda, ale já dodávám, ale musí to být ta druhá část těch mužských, který do toho školství zapasují, ne za každou cenu, protože, jak jsem říkala, to je cesta do pekel, když to budeme rozlišovat jenom podle tohohle, tak to to školství neovlivní pozitivně, když si řekneme, že musíme mít půlku učitelů chlapů a půlku ženských, no tak to nebude mít žádný smysl. Samozřejmě, ono to ale všechno souvisí se vším, když nabídnete ženský plat, který teď má učitelka, tak je to pro ženskou, která má jistotu, že bude moct jít, já nevím, ve 3 hodiny domů a bydlí tady naproti a musí ještě obhospodařit děti, tak je to jako, dobře, není to žádná sláva, ale dá se, jsou tam zase ty 2 měsíce prázdnin. Ale když to samý nabídnete chlapovi, tak samozřejmě pro něj to není tak úplně zajímavý, protože on si téměř všude, teď i v Lidlu si pokladní vydělá víc než učitelka nebo učitel, takže už je to jako problém, takže kdyby se ten gender rovnal tak, že chceme dostat víc chlapů, tak musíme přidat peníze, a tím pádem všem, tak si i ty ženský na tom vydělaj. Tak to by byl jako přínos, kdybychom se na to dívali takhle, ale já si myslím, že ty úvahy se takhle tímhle směrem neubírají, byť se teď říká, že by se to do nějakých, já nevím, let mělo zvýšit, protože my jsme hrubě, my jsme v podstatě pod průměrem celostátním a o průměru vysokoškolským ani nehovořím jako.

Já třeba na prvním stupni mám chlapa jednoho a že by to byla nějaká extra výhra, to není. Já si myslím, že pro ty malý děti jako třeba ta první, druhá třída, to by třeba musel být chlap, který by byl velice jako zvláštní, když to tak řeknu. Já vidím, že třeba na toho chlapa, co tu máme, teď jsem ho dala do třetí třídy a vidím, že to jsou pro něj ještě malý děti. Takže na prvním stupni s těma chlápama je to takový, ono je to takový hračkování trošičku a na ty kluky to tak jako úplně není, to jsou buď takový ty tělocvikáři nebo ty



matikáři, to jsou takový přesně ty předměty, který ty kluci studují, matika, fyzika, angličtina teď docela dost, ale i ta čeština na druhým stupni, ale ten první stupeň je na ně teda jako hodně. Jestli by, já mám dokonce ve družině jednoho vychovatele, je to normální, že by to byla nějaká extra výhra, že bych říkala jako „těch chci víc,“ tak bych řekla, že bych to ani jako nevyřkla.

## **7. Zaznamenal/a jste nějaké znaky genderového vlivu během své ředitelské praxe?**

### **7.1 Pocítil/a jste při konkurzu na Vaši pracovní pozici nějaké výhody/nevýhody v souvislosti s genderem?**

No heleďte, možná si někdo někdy řekl: „Co ta ženská chce,“ ale já osobně jsem nikdy nic nezaznamenala, to asi ne. A na konkurzu nás bylo, no, já si to taky už úplně nepamatuju, ono je to dávno. Myslím, že jsme byly 4 na konkurzu nebo 5, protože byly minimálně 2 kolegyně ještě tady ze školy, které šly do konkurzu a myslím, že tam byl někdo cizí. Nějaký chlap tam byl, ale nehrálo to asi roli. Říkám, no, já jsem měla ty zkušenosti z toho zástupcování, jednak jsem měla, myslím, měla docela jasnou představu, kam bych tu školu chtěla ubírat a jednak, protože jsem aprobačně humanisticky zaměřená, tak jakoby mým koníčkem v uvozovkách jsou finance, což samozřejmě při tom výběru toho ředitele pro toho zřizovatele je vždycky zajímavý, pokud někdo jakoby rozumí penězům, protože ono ta ředitelská funkce je hodně taková ta manažerská a ty finance, takže asi možná třeba z tohoto důvodu.

## **8. Dokážete vymyslet nějakou situaci týkající se výkonu ředitelské funkce, o které se domníváte, že je pro opačné pohlaví v nějakém smyslu jednodušší/složitější?**

Já si myslím, že naopak jsou situace, kdy pro opačné pohlaví je to složitější, protože vím kolegy, kteří říkají, já když si pozvu žákyni osmý nebo devátý třídy do ředitelny, tak si musím hlídat, abych tam měl někoho ještě u toho. Zatímco já, když si pozvu žáka osmý nebo devátý třídy, tak si nemusím hlídat vůbec nic. Přeci jen ten chlap je jakoby ohroženější v tom smyslu téhle možnosti třeba tohoto obvinění ze strany děvčat a že by toho nebyly schopné vymyslet si to, to jsou. Na druhou stranu, přemýšlím, jestli jsem se někdy dostala do situace, že bych byla chlap, tak bych... Já se nebojím a myslím si, že postavou jsem i taky to, takže já se i s opilými rodiči se nějakým způsobem

vypořádám, ještě jsem se tady s nikým teda neprala a ani nemyslím si, že by to mohlo nastat. Takže já nevím, jestli je nějaká situace... Jako říkám, tohle to mě napadlo hned, jak jste se ptala, ta opačná s těmi žákyněmi, kdy opravdu ti ředitelé jako chlapi si musí dávat jako větší bacha, když jedná s těmi žákyněmi protože to je nebezpečný. Ale já jako jestli jsem si někdy říkala, že kdybych byla chlap, myslím si, že ne, teď mě nic nenapadá.

### **Ani třeba vzhledem k manažerským funkcím?**

Ne, mně připadá, že je to jedno, že to není o tom, jestli to je muž nebo ženská, ale že to je o té osobnosti.

## **9. Jak Vás vnímají Vaši zaměstnanci?**

### **9.1 Jaké máte vztahy s Vašimi zaměstnanci?**

No, heleďte, jak to říkala babička Boženy Němcové, není na světě člověk ten, aby se zavděčil lidem všem. Čím je ten kolektiv větší, tím samozřejmě je prostě ten názor na toho ředitele prostě různý. Nemyslím si, že by to bylo tak, že jako... Tak jsou lidi, který mě nemusí, to je jasný, já taky všech sto nemiluju. Ale musím říct, že mě se s většinou vychází dobře, protože ty lidi, s kterými já jakoby vycházím jsou lidi, kteří jsou pracovití a tudíž jsme jakoby na společný lodi. A kdybych měla soudit, jak mě vnímají, no, ono je to těžký, jak mě vnímají, to jako, jak se na mě tváří? S tím já problém nemám. Když jsou nějaký, já nevím, teď jsem měla třeba šedesátiny, což je jako takovej to, tak jako všichni tak hezky mluvili, ale jak dalece to myslí upřímně nebo neupřímně nevím a nezkoumám to. Ale nemyslím si, že bych byla neoblíbená, to by ta atmosféra byla v té škole trošku jiná. Já jsem člověk, který s nima hodně mluví, nejsem tady zavřená v té ředitelně takhle jako jsem teď, že bych měla zavřené dveře, mám dveře vždycky otevřené, když se něco děje, tak prostě jdu jim pomoci, jsem v tom dění. Takže to si myslím, že oni oceňují, když je potřeba, tak jsem schopná vzít košť a zamést a takový, jo, takový, že s těma, který chtějí něco dělat, jsem. Ty, kteří moc dělat nechtějí a já si furt něco vymýšlím, tak tam jako člověk být oblíbený až tak nemůže, ale to je normální, s tím já si vrásky tak jako nedělám.

## **9.2 Jaké máte vztahy se zaměstnanci opačného pohlaví?**

Já jsem vždycky s chlapama vždycky vycházela dobře. Já jsem v minulosti kdysi dávno sportovala, kdy já jsem vždycky za kamarády měla chlapy, takže si myslím, že jsem schopná se s nima bavit tak jakoby normálně, s tím jako nemám tady problém, to fakticky neměla jsem jedinej konflikt, který by jako vznikl na tom jako ženská – chlap.

A s chlapama, když přemýšlím, tak jsou tady všichni pracovitý a konflikt nebo problém nemám teda žádněj. S chlapama se dá líp žertovat, takový jako, když jsou na tý správný vlnový délce, tak se dají jakoby... a tím se to odlehčí a já nejsem ani vztahovačná, takže ani vtipy i genderově trošku naladěné mi nevadí. Jako když se mě zeptáte, ono je to taky daný tím počtem, ale není tady chlap, s kterým bych asi nevycházela, dá se říci skoro nadstandardně, zatímco u těch ženských je to takový rozdělený.

## **Příloha 4 - Přepis rozhovoru 3**

Respondent C

**Pohlaví:** žena

**Praxe:** 1 rok

**Velikost školy:** 910 žáků

**Místo:** Praha

### **7. Proč jste se stal/a ředitelem/ředitelkou?**

#### **a. Co Vás k tomu vedlo?**

No, vedla mě nějaká idea někam posunout školství, protože z té funkce obyčejný učitelky mám daleko menší možnosti než z té funkce ředitelky.

#### **b. Jak dlouho jste pracoval/a jako řadový/á učitel/ka?**

Jako řadová učitelka jsem pracovala 25 let. No, já jsem pracovala 22 let jako řadová učitelka, 3 roky jako zástupce, teď jsem teprve rok ve funkci ředitelky. Ale pokud vám můžu radit, tak učit děti přímo v procesu, je stokrát lepší práce a mě osobně naplňovala asi více.

### **8. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody profese ředitele školy?**

Nevýhody jsou, že jste strašně svázaná zákony, a to je hlavně zákoník práce, a i když nejste spokojené s výkonem zaměstnanců, tak máte strašně malý možnosti s tím něco udělat. To jsou velké nevýhody – personální práce teda je opravdu těžká.

#### **A myslíte si, že jsou i nějaké výhody?**

Výhody, že opravdu můžete něco posunout, ovlivnit, něco prostě zmocit.

### **9. Kolik Vám pozice ředitele/ředitelky školy zabírá času?**

Hodně, tak průměrně jsem tady v práci od 8 do 8, téměř každý všední den, někdy jenom do 6.

### **3.1 Kolik tohoto času strávíte ve škole?**

### **3.2 Kolik času věnujete práci doma?**

Já si tu práci neberu domu, to jdu totiž rovnou spát, takže to, co udělám tady, udělám a doma to už neřeším.

## **10. Máte ještě jiné mimoškolní povinnosti?**

### **a. Jaké povinnosti mimo Vaši pracovní pozici zastáváte?**

### **4.2 Kolik věnujete mimopracovním povinnostem času?**

Ne, já jiné povinnosti nezastávám, teda kromě rodiny.

### **b. Jak máte s partnerem/partnerkou rozdělenou péči o domácnost?**

Tak doma dělám všechno já, ale protože mám dospělé děti, který už doma nejsou, takže mám v péči jenom manžela, který nedělá lautr nic.

### **Takže je vše na vás?**

On je v důchodu a když byl donedávna ředitel, tak jsem musela dělat všechno sama, protože jako ředitel by to nestihl. Teď když já jsem ředitelka a on je důchodce, tak pořád dělám všechno sama, protože tahle škola je základní a ta jeho střední, a to je úplně něco jinýho z pohledu muže.

## **5. Jaké máte koníčky, záliby?**

### **5.1 Kolik jim věnujete času?**

Nene, já nestíhám vůbec nic, nestíhám se někdy ani umýt.

### **A nechtěla byste to změnit?**

Tak to víte, že jo, ale teď je to prostě tak, že jsem celý den tady (*myšleno ve škole*), pak jsem ráda, že přijdu domu, tam člověk taky musí něco udělat a jak jsem říkala, to je na mě, ne na manželovi. No, prostě není čas.

## **6. Jak vnímáte Vy sám/sama problematiku genderu?**

Vůbec problematiku genderu nevnímám, nikdy jsem to neřešila.

### **6.1 Jak (a jestli vůbec) dle Vás gender ovlivňuje resort školství?**

Tak jsou tu samý ženský, ale jako nemyslím si, že by to bylo z genderových důvodů, ale myslím si, že výhradně z platových důvodů.

### **7. Zaznamenal/a jste nějaké znaky genderového vlivu během své ředitelské praxe?**

Ne.

#### **Zcela gender vypouštíte?**

No, i když možná na tokový ty vyšší pozice, když na konkurz na ředitele jsou muži i ženy, asi mají ti muži přednost.

#### **Myslíte si, že jo?**

Hm.

### **7.1 Pocítil/a jste při konkurzu na Vaši pracovní pozici nějaké výhody/nevýhody v souvislosti s genderem?**

Pro mě osobně ne, to bych tady asi nebyla. Ale vím, že na jiných školách je hodně často ženskéj personál a mužský vedení.

#### **Proč si myslíte, že to tak je?**

Asi přeci jen, když tam přijde muž, navíc ve školství, tak mu dají přednost.

### **8. Dokážete vymyslet nějakou situaci týkající se výkonu ředitelské funkce, o které se domníváte, že je pro opačné pohlaví v nějakém smyslu jednodušší/složitější?**

No, tak složitější bych neřekla, ale jednodušší, to se netýká mě, protože už mám zenit za sebou, ale u těch mladších si myslím, že pro ženu je, právě, že má ještě tu rodinu, takže to je mnohem složitější dělat úplně ty běžný práce a těm mužům se taky bude lepší jednat s těma ženama jak z pozice síly, i taková jako manipulace tam může nastávat ze stran toho muže, kór když je ten ředitel třeba pohlednej sympaták, tak se mu s těmi ženami mnohem líp manipulovat než zase těm ženským. Prostě pohlaví jsou rozdílný.

## **9. Jak Vás vnímají Vaši zaměstnanci?**

### **9.1 Jaké máte vztahy s Vašimi zaměstnanci?**

To nevím, asi jak kdo. Mám tu fanklub i klub nepřátel a klub nepřátel mám, je to zvláštní, ale pocitově to cítím hlavně ze strany velmi mladých kolegů, kteří přišli za minulého vedení a domnívají se, že učitelský povolání je něco, kde vytřískají, co nejvíce peněz na přesčasových hodinách a dítě jako takový je vůbec nezajímá. Ten vztah k dětem těch svobodnejch, mladejch lidí není takovej jako těch, co už děti maj.

### **9.2 Jaké máte vztahy se zaměstnanci opačného pohlaví?**

Působí to na mě úplně stejně jako stejného pohlaví, buď tu práci dělá, nebo nedělá. Ale možná je to i vzhledem k věku, možná kdybych byla mladá, tak budu jednat jinak jako s tou mužskou částí, že bych třeba měla obavy.

#### **Myslíte si, že byste měla obavy?**

Možná jo, možná bych se bála nějaký ty agrese těch učitelů, teď už se jí fakt nebojím.

#### **A vy tu máte hodně mužů učitelů?**

No, asi 10, ale rozdíly mezi nima asi fakt nedělám, nic mě nenapadá.

## **Příloha 5 - Přepis rozhovoru 4**

Respondent D

**Pohlaví:** muž

**Praxe:** 13 let

**Velikost školy:** 864 žáků

**Místo:** Praha

### **11. Proč jste se stal/a ředitelem/ředitelkou?**

#### **1.1 Co Vás k tomu vedlo?**

Jo, tak to kdybych věděl. Ne, já jsem k tomu asi tak, tak nějak dospěl, bych řekl. Já jsem celkem dlouho, celkem dlouho jsem učil a no, těžko říct, jestli jsem...možná jsem se prostě potřeboval tak nějak vlastně posunout nebo jak to říct. Navíc na týchle škole zrovna ředitel odcházel, on šel do důchodu, tak jsem si řekl, že bych to mohl zkusit. No, takže jsem se vlastně přihlásil na konkurz a už tu pár let řediteluju. Jako já jsem vlastně nikdy asi nepřemýšlel, že bych se jednou stal ředitelem, ale v té době jsem tak trochu asi cítil, že zaprvý, mně se jako moc nelíbilo, jak to tu ten ředitel, který tu byl vlastně přede mnou, jak on to tu vedl, takže jsem tak nějak chtěl něco změnit a měl jsem určitý představy jak, takže asi tak. Ale taky se musím přiznat, že jsem možná chtěl posunout sám sebe, ne že bych nerad učil, já si to doted' i těch pár hodin, co s děckama mám, tak si to vážně užívám, ale tahle pozice mi asi sedí samotnému líp.

#### **1.2 Jak dlouho jste pracoval/a jako řadový/á učitel/ka?**

No, to je otázka, já jsem začal učit vlastně hned po škole, takže to je asi...no, myslím, že to bude dobrých 7 let, jo určitě, 7 let jsem učil a pak jsem se hned vrhl na ředitelování, ale jak jsem říkal, ta práce s děckama mě stále naplňuje, mě to s nima baví, snažím se, abych je kvůli tomu všemu, co tady vlastně mám na starosti, tak abych je nijak, jak to říct, neodbýval, aby vlastně ta moje práce s nima, ta výuka, aby to nebylo nijak ovlivněno tím, že mám deset dalších povinností tady v ředitelně.



## 12. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody profese ředitele školy?

Výhody a nevýhody? Podle mě tahle práce, asi jako každá jiná, má spoustu jak výhod, tak vlastně nevýhod, obojího je tolik. No, pro mě osobně asi jakoby největší, dá se říct výhoda, je to, že jsem aspoň tady ve škole svým vlastním pánem. Jako jo, mám nad sebou zřizovatele, desítky nějakých předpisů a zákonů, no ale tady ve škole rozhoduju vlastně sám za sebe, no, to mi vyhovuje a týká se to vlastně i toho, jak chci, nebo jakou mám představu o tom, jak by ta škola měla vypadat, nebo jakým směrem by se měla ubírat. Mám prostě takovou, dá se říct, moc, která mi dovoluje tuhle školu ovlivňovat a myslím, nebo teda aspoň doufám, že od té doby, co jsem tu ředitel, se ta škola docela dost změnila a posunula. No, další výhoda je tady to, že si v rámci možností můžu rozvrhnout, co kdy a jak udělám. Je to vlastně taková práce, kdy tu sice samozřejmě musím být, ale když potřebuju a nemám naplánovaný nějaký schůzky tady nebo nějaký akce školy a já nevím, co ještě, tak když potřebuju, můžu třeba přijít dýl, odejít dřív, nebo naopak, jako během dne tu určitě musím být, když někdo něco potřebuje, ale jak říkám, pokud přijdu o hodinu dýl, tak se to nezblázní. Výhoda, no, výhoda mě teď nenapadá, ale vlastně nevýhodu vidím v tom, že takhle práce je vážně náročná, je to samozřejmě čas, ale je to i spousta práce, která tu je a občas si říkám, jestli já na to mám vůbec kvalifikaci. To jsou samozřejmě věci jako zákony, předpisy, sledovat furt, kde co je nového, ale taky to pak jsou problémy vůbec s tímhle barákem, on už taky docela pamatuje, ta budova tady stojí už pár desítek let, takže to jsou věci kolem baráku, pak samozřejmě rodiče, děcka, kolegové a tak dál a tak dál, takže je toho dost a člověk musí být, jak bych tak řekl, musím být pořád ve střehu. Ještě teda bych nevýhodu viděl v tom, jak můžu, nebo teda spíš nemůžu ovlivnit pedagogický sbor, když tu mám lidi, který mi nevyhovují, tak co já s tím můžu udělat, že jo, to je prostě hrozně těžká věc, navíc učitelů je vůbec všeobecně pomálu, je to bída a když to tak řeknu, tak já vlastně nemám moc na výběr, koho vezmu. Teď mi třeba chybí na září, no, chybí mi vlastně 3 učitelé, který bych vážně potřeboval, vůbec nevím, jak to tu od září poskládám, ale jako kde ho vzít, no, to je prostě nadlidský úkol tohleto, kdybych mohl nabídnout třeba víc peněz, tak dejme tomu, ale ty mladý to prostě asi neláká, co si budeme povídat, tohle je hodně náročná práce, jako možná ne tak časově, co se týče rozvrhu, ale jsou tu přípravy, projekty, takže tohle je hodně náročná práce hlavně na psychiku, no a za jaký peníze, že jo, ono se možná vážně nemůžeme divit, že to tak teď

vlastně je nastavený, myslím ten nedostatek učitelů teď teda. No, to je asi tohle, jako asi tu bude ještě několik výhod i nevýhod, ale teď mě asi žádná další nenapadá teď.

### **13. Kolik Vám pozice ředitele/ředitelky školy zabírá času?**

Hodně. No, jako nechci říct, že bych tu byl od nevidím do nevidím, to zase ne, ale jak už jsem říkal, ten čas tady...ta práce je hodně časově náročná, ať se člověk snaží, jak chce. Ale jako já si myslím, že tady netrávím víc času, než je vlastně opravdu nezbytně nutný, to zas ne. Ráno jsem tady tak o hodčku, no nebo jak kdy, většinou aspoň o tu hodčku dřív než ty ostatní, to je dejme tomu od těch 6 hodin, no. Já jsem takový ranní ptáče, takže radši než bych doma hodinu ještě koukal do zdi, tak vstanu a jdu sem, tady si dám kafe a udělám si takový ty věci, na který prostě během dne nemám čas, navíc ráno je tady klid, když pak přijdou kolegyně, kolegové, navíc děcka, teď občas taky nějaký ten rodič s něčím přijde, když sem má cestu ráno a něco nutně potřebuje, no, takže tak. Pak během dne to je různý, když jsou nějaký porady nebo tak, tak to toho vlastně člověk moc neudělá taky, ale je to různý, někdy jdu stejně s ostatníma, to je tak nějak kolem té 3/4, ale tak někdy prostě člověk musí udělat ty papíry, co se tu nakupí, takže si tu posedím trochu dýl.

#### **3.1 Kolik tohoto času strávíte ve škole?**

#### **3.2 Kolik času věnujete práci doma?**

Tak já si myslím, že vlastně všechno tak nějak dělám ve škole, ona to ani manželka moc ráda nevidí, když přijdu třeba dýl a ještě si nesu kupu papírů, takže radši, jak jsem říkal, radši sem jdu dřív, i radši dýl odejdu a nechám to tak nějak ty problémy vlastně tady, než abych vlastně přišel domů, zavřel se do nějaký pracovny, kterou teda doma ani nemáme, to bych musel rozložit v kuchyni na stole, no takže to nechám tady a doma už to neřeším. Ale zase, je to čas od času, a to je ještě taky ta výhoda tohohle povolání, že když se člověk třeba moc necítí, třeba nedávno nás tady ve škole přepadla chřipková epidemie a sjelo to snad všechny do jednoho, no, takže když se člověk necítí dobře a má třeba nějakou takovouhle chřipku, tak si prostě ty papíry domu vezme, a proč ne taky. Jinak já, co teda jsem si tady zařídil, já mám dva telefony, jeden mám vlastně svůj a ten druhý, to je číslo, který dávám jako kontakt na mě jako na ředitele, takže když mám volno, tak ho prostě někde položím, беру si ho teda domu, kdyby někdo něco vážně potřeboval, ale když to není

nic důležitýho, tak to řeším až tady ve škole zase, to bych pak nedělal nic jinýho než že bych zvedal telefon a odepisoval. No, takže kdybych to měl shrnout, tak vlastně asi tak 90 % času trávím tady ve škole, dejme tomu těch 9 hod průměrně, domu to netahám, pokud to není nutný.

#### **4. Máte ještě jiné, mimoškolní povinnosti?**

##### **4.1 Jaké povinnosti mimo Vaši pracovní pozici zastáváte?**

##### **4.2 Kolik věnujete mimopracovním povinnostem času?**

No, povinnosti, jako že bych musel třeba někde každý úterý od 8 někde být, to asi ne. Já vlastně kromě školy takový jako přímo povinnosti nemám, koníčky, to jo, ale že bych měl něco jiného na starosti, teda kromě rodiny samozřejmě, to ne. Možná, ono i kolem tý rodiny to občas je, že člověk musí zajít třeba na úřad, nebo že musí někde být, ale to je nárazový, nemám nic, co bych opravdu vlastně jakoby zastával jako nějakou funkci třeba, to ne.

##### **4.3 Jak máte s partnerem/partnerkou rozdělenou péči o domácnost?**

Určitě dobře, ne, no, já se musím přiznat, že asi nejsem úplně ten uklízeč typ a tak. My teda bydlíme v bytě, takže starost o nějakou zahradu, to nemáme, no, děcka, ty už nám celkem vyrostly, holka teď končí střední, kluk, ten je teď ve druháku, no, takže ty už se o sebe postaraj samy, ty spíš zajímá nějaký to kapesný, že jo. No a co se týče domácnosti, tak manželka říká, že jsem v kuchyni spíš drahej než nápomocnej, takže tu nechávám spíš na ní, ale já rád pomůžu, nechci to nechávat všechno na ní, takže třeba uklidím, asi ne tak často jako manželka, ale uklidím, buď sám, nebo manželce pomůžu, ale jo, musím říct, že třeba tu kuchyň nebo prádlo, to je asi všechno na ní. Já obstarávám ty nákupy, nejradši teda s nákupním seznamem, víte co, to je jistota, že člověk nic nezapomene a nepošle ho manželka hned zpátky, no, ale ty nákupy, taky kvůli tomu, že já mám auto většinou u sebe, takže ty nákupy dělám hlavně já. A zase takový ty věci jako jsou účty, my máme všechno společný, což asi teď není u všech úplně zvykem, my máme účet dohromady a o nějaký platby, ať je to třeba telefon nebo internet, tak to zase dělám já, nebo když se doma něco rozbije, potřebuje se opravit nebo koupit nějaký takový ty dražší spotřebiče, tak to manželka taky radši nechává na mně, takže když to tak vezmu, tak to máme docela

rozdělený, to jo, ale nad domácností jako takovou, co se týče nějakýho vaření, prádla i uklízení, tak to dělá víc asi manželka.

## **5. Jaké máte koníčky, záliby?**

### **5.1 Kolik jim věnujete času?**

No, já teda jako mladej, dřív jsem hrál fotbal, a to mi tak nějak zůstalo, sice už nehraju, na to už úplně nejsem, ale rád na fotbal zajdu, chodím s kamarádama, teď jsme si vlastně asi, já nevím, někdy před půl rokem jsem si koupil společně s kamarádama permanentku na fotbal, takže když se hraje, tak tu sobotu nebo neděli zajdu a podívám se, to je takovej relax pro mě. Ono jako sport obecně, já jsem byl vždycky sportovec, taky tu učím děcka tělocvik, takže když se mi chce, když vyjde čas, tak si jdu třeba zaběhat, nebo si zahrát s kamarádama ten fotbal jen tak nezávazně nebo třeba i squash, to teda občas vytáhnu i manželku na squash. Takže kolik tomu věnuju času, ten fotbal to je, dejme tomu, jednou za ten víkend, když se hraje, no a třeba jednou, někdy dvakrát týdně si jdu sám zasportovat, ať už je to, jak jsem říkal, vlastně ten fotbal, squash nebo třeba tenis. Jinak kromě sportu, já rád taky čtu, takže když je čas někdy po večerech, tak si vlastně přečtu nějakou detektivku nebo triller, ať se mi líp spí taky, ale to je taky různý, někdy člověk je rád, že hned usne, víte co.

## **6. Jak vnímáte Vy sám/sama problematiku genderu?**

### **6.1 Jak (a jestli vůbec) dle Vás gender ovlivňuje resort školství?**

Já nevím, já to asi nijak zvlášť moc nevnímám, nikdy jsem to neřešil, ale je pravda, že jsou věci, který jsou spíš, dejme tomu, chlapský, a naopak zase ženský. Určitě tady ve škole máme víc žen než mužů, vlastně tady jsou jenom 4 muži, a to dokonce včetně mě, takže jsme tu v hodně velký menšině, to je pravda, ale takhle to v tom školství prostě je. Asi bych uvítal ve škole ještě nějaký chlapy než být pořád jen mezi ženskýma, protože, co si budeme povídat, ženský kolektiv není nic jednoduchýho, ale, jak jsem už říkal, člověk si v dnešní době nemůže vybírat, já můžu být vlastně rád, že mi tu někdo učí. No, ale školství je genderem určitě ovlivněno, to jo, furt to je prostě ta ženská práce a asi proto ženy víc láká, říká se, že mají k dětem přeci jen trochu jinej vztah než muži, ale jako zase já mám ve sboru fakt super chlapy, jsou to teda učitelé na druhým stupni, na prvním nemám ani

jednoho a upřímně ani nevím, jestli bych chtěl, podle mě to je pro ty ženský tak nějak lepší, bližší řekl bych. Takže tak... jako že bych každý den řešil, že tu mám prakticky jen samý ženský a chybí mi tu chlapi, to určitě ne, každý má něco do sebe, ty ženský jsou možná na tom prvním stupni lepší, ale zas na druhou stranu mi teda přijde dobrý, když mají děcka taky mužský vzor, aspoň na tom druhým stupni, oni se k nim přeci jen chovají trochu jinak než ženský, ty je maj spíš jako svoje dětičky a tak, chlapi, nebo aspoň já, když učím, ti chlapi je prostě berou trochu jinak, možná bych řekl jako takový kamarády, parťáky, a myslím, že je dobrý, když děcka zažijí i to, ale já tu mám hodně skvělých učitelek, takže to nevidím jako překážku, to určitě ne.

### **Říkal jste, že je to spíš ženská práce, proč myslíte?**

No, tak víte co, to se tak říká prostě. Podle mě ženský maj od přírody takový ty geny mateřský, a tak nějak přirozeně v sobě mají takový ten pocit starosti a ochranářství k těm dětem, rozumí jim a jak už jsem říkal, oni je vlastně berou skoro jako svoje vlastní, teda co se týče základky, nebo teda hlavně toho prvního stupně. A ty děti to potřebují, oni jsou rádi, že mají tu paní učitelku, která se k nim chová skoro stejně jako jejich matka, turch ti prvňáci, který přijdou do školy vystrašení. Navíc si myslím, to je teda trochu z jinýho soudku, ale tahle práce má jednu hroznou výhodu, to jsem předtím asi ani nezmínil, ale jsou to ty prázdniny, no a to se ženským hrozně hodí a vyhovuje, mladý ženský s rodinou nemusí řešit, kam dají děti na prázdniny, kdo se o ně vůbec postará, ale mají tu možnost trávit ty prázdniny s nima a to je hrozný plus týhle profese.

### **7. Zaznamenal/a jste nějaké znaky genderového vlivu během své ředitelské praxe?**

No, to je otázka do pranice, jako já si nemyslím, že bych měl nějaký výhody nebo nevýhody jenom kvůli tomu, že jsem chlap a ne ženská. Ale jako ředitel ve škole, kde je naprostá většina žen, jsem asi rád, že jsem chlap, možná je asi trochu líp, aby to nevyznělo špatně, ale tak jako občas prostě potřebují tak říkajíc srovnat do latě, a to si myslím, že ženská má trochu složitější, ta je spíš s nima podle mě taková kamarádka, to já jsem samozřejmě taky, vždycky jim vlastně vyjdu vstříc, ale myslím, že když něco řeknu, tak to platí a nikdo s tím nemá problém, nebo možná má, ale nedovolí si to dát najevo, ale jako teď teda mluvím vlastně spíš o věcech, který prostě musí být daný, jinak já mám 2

zástupce, obě ženy, a s těma konzultuju nebo řeším téměř všechno, ale tak občas to slovo mít prostě musím a to mi možná to, že jsem chlap, trošku pomáhá. Těžko říct, možná to je prostě přirozená autorita a asi člověk nemůže úplně říct, že to záleží na tom, jestli je to vlastně muž nebo žena, spíš je to o osobnosti nebo toho charakteru. Takže kdybych měl něco vymyslet, nenapadá mě nic teď.

### **7.1 Pocítil/a jste při konkurzu na Vaši pracovní pozici nějaké výhody/nevýhody v souvislosti s genderem?**

No jako je pravda, že jsem teda byl na konkurzu jedinej chlap, to jo, ale nikdy jsem teda nepřemýšlel, že by to vlastně měl být důvod, proč jsem ho vyhrál, to snad ne. Já si myslím, že jsem měl docela jasnou představu o tom, jak to tu chci dělat, kam chci školu vést a dál posunout, ale jako samozřejmě je to možný, je možný, že by si řekli: „Tak je to chlap, ten povede líp,“ ale jako nikdo mi to nikdy nedal najevo a já teda doufám, že to není ten hlavní důvod, nebo vůbec důvod, proč to tu vedu, jo. No, ale jako i kdyby, tak jak už jsem říkal, já si myslím, že ten chlap na pozici ředitele, teda jako ve škole, nemluvím teď o jiných podnicích, tak si myslím, že mezi těma ženskýma tak nějak možná vynikne a možná je i líp, jak to říct, možná je i líp jakoby vlastně povede, udržuje si možná větší odstup než ženská, taková ta autorita, no.

### **8. Dokážete vymyslet nějakou situaci týkající se výkonu ředitelské funkce, o které se domníváte, že je pro opačné pohlaví v nějakém smyslu jednodušší/složitější?**

No, tak asi jak už jsem několikrát říkal, já si myslím, že to je ta komunikace s těma zaměstnancema tady, je to prostě škola, což automaticky znamená víc žen než mužů, a proto si myslím, že to vedení vlastně těch žen je pro muže jednodušší. Na druhou stranu, už jen z toho důvodu, že tu jich je ve škole víc těch žen, tak zase jsou situace nebo řekl bych spíš problémy, se kterýma když za vámi ta kolegyně přijde, tak je pro ředitelku možná občas snazší jim porozumět, víte co, jako žena ženě, já s tím občas trochu bojuju teda. No a taky není to jen komunikace ale s kolegama, kolegyněmi je to asi i ta komunikace s rodičema, ne tak s děčkama, ale s rodičema, ty možná berou toho chlapa ve vedení trochu líp, teda především tatínkové, že teda by si možná dovolili víc na ženskou, těžko říct, jako já jsem nikdy neměl nějaký extra problém s tím, ale občas si člověk opravdu musí vlastně stát

za svým a nenechat toho rodiče, aby si na vás dovolil jenom proto, že si myslí, že si na jejich Marušku učitelka zasedla, a proto má špatný známky a vlastně za to podle něj můžete vy. Jo, to si myslím, že má chlap trošku lepší, dokážu si představit, že ne všechny samozřejmě, taky to závisí všechno na té osobnosti, jak jsem říkal, to ne, že ne, ale dokážu si opravdu představit, že si takový rozsupený tatínek na tu ředitelku dovolí víc než třeba na mě.

### **Napadá vás ještě něco?**

Tak ještě tu jsou takový ty situace, jak už jsem říkal, kolem té budovy, kdy se něco rozbije, je potřeba zavolat nějakýho instalatéra, elektrikáře, nebo tak prostě, no a to je možná taky něco, co by ženám zas až tak nemuselo sednout, přeci jen ten chlap má s těmahle věcma možná trochu lepší zkušenosti, ale možná tak soudím jen podle sebe, určitě jsou chlapi, který neumí ani vyměnit žárovku a zase ženský, který vám vymění motor, jo, ale mohla by to být jedna, dá se říct, z nevýhod pro ženy.

## **9. Jak Vás vnímají Vaši zaměstnanci?**

### **9.1 Jaké máte vztahy s Vašimi zaměstnanci?**

Jo, tak to já úplně posoudit nemůžu, ale my tady nemáme nějaký problémy nebo nějaký nenávistný řeči, nebo teda samozřejmě, že ne vždy se zavděčíte všem, ale myslím, že tady máme docela dobrý vztahy. Já už jsem říkal, že občas asi možná i vyžaduju trochu tu autoritu, když je něco fakt potřeba udělat, tak to prostě tak musí být, v tom jsem možná trochu ras, ale nemyslím si, že by to třeba převažovalo nad tím, že když cokoliv kdo, tak si sedneme a vyřešíme to, můžou mi vždycky zaklepat na dveře, takhle to tu prostě funguje. Takže možná jsem sice občas trochu autoritářskej, ale zároveň spolu dobře vycházíme, oni mě už taky, tak s některýma jsem tady od začátku, známe se několik let, takže vědí, co očekávat, a vědí, že my jde vždycky především o to, aby nám to tu klapalo a když má někdo problém s tím, že jsem si zrovna zase něco vymyslel a oni nad tím musí strávit čas, tak to pak ale jejich problém, tak jako já je tu zase nedržím, já tu chci hlavně lidi, který to baví a který chtěj něco dělat, no.

## **9.2 Jaké máte vztahy se zaměstnanci opačného pohlaví?**

Tak kdybych měl špatnej vztah s ženskýma, tak to mám vlastně špatnej vztah s většinou mýho pedagogickýho sboru. Ale jak už jsem říkal, tak občas tu jsou věci, kterým jako, jo, asi jako tím, že jsem chlap, tak jim úplně neporozumím. Asi by ale bylo nespravedlivý tvrdit, že s chlapama tu vycházím líp než se ženskýma, protože ty chlapy tady mám 3, že jo, takže je to spíš člověk od člověka, s některýma si vážně rozumím, máme stejný cíl, názory, ale jsou tu prostě, nechci říct ženy, protože to by bylo opravdu nesmyslný tvrzení, jsou tu prostě lidi, s kterýma vycházím, rozumíme si a zase tu jsou lidi, s kterýma vycházím v rámci možností, protože tak nějak vycházet musíme, ale to je prostě všude, nejen ve školství, to je prostě život.



## **Příloha 6 - Přepis rozhovoru 5**

Respondent E

**Pohlaví:** muž

**Praxe:** 11 let

**Velikost školy:** 652 žáků

**Místo:** Praha

### **14. Proč jste se stal/a ředitelem/ředitelkou?**

#### **1.1 Co Vás k tomu vedlo?**

Víte co, to není vůbec jednoduchá věc. Mě k tomu přivedl můj bejvalej ředitel, protože on si mě vybral jako zástupce a pak si mě vychovával a říkal: „Ty budeš po mně ředitelem“ a mně do toho fakt nechtělo. Když budete někdy ve škole a když budete postupovat, tak vám můžu doporučit, že nejlepší funkcí je zástupce ředitele, protože má relativně dost času, relativně málo zodpovědnosti, a i po stránce třeba toho týhle hierarchie není to ten, kterej by o všem rozhodoval a kterej by musel všechno řídit, ale je to ten, kterej zprostředkovává vlastně mezi těmi učiteli a tím ředitelem třeba ten kontakt čili je to člověk, kterej jako, podle mě je ta pozice úplně ideální. Ale já jsem vlastně trošičku k tomu dotlačen, no. Já teda samozřejmě učím prakticky jednu hodinu denně a musím říct, že když konečně vstanu od těch papírů a jdu za dětma, tak je to krásná práce. Tady se furt utápím v různých papírech, dotaznících. Toho papírování je prostě strašně moc a někdy až zbytečně, tak člověk z toho má velkou hlavu a pak s těma dětma... Já jsem vlastně začínal s dětma jezdit na tábory, tou zájmovou činností a pak jsem se vlastně dostal do školství, no a zůstal jsem jednak u těch táborů, teď už teda ne, ale dlouho jsem jezdil, takže jsem jako k tomu tak nějak dospěl takovou normální cestou, no.

#### **1.2 Jak dlouho jste pracoval/a jako řadový/á učitel/ka?**

Jak dlouho jsem byl řadový učitel? Ježíšmarja, no, asi 10/15 let a teď jsem 10 let, možná ještě dýl, 20 let jsem byl učitel a teď jsem 10 let ředitel, no.

### **15. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody profese ředitele školy?**

No, takhle, kdo chce pracovat ve školství... Já jsem pro to nebrat si práci domů, takže jsem pro to udělat si všechno tady, ale znamená to trávit tady hodně času, jo. Nevýhody jsou, že je hodně té administrativy nevýhody jsou, že v současné době jsme společensky na nízké úrovni. Je to způsobený mediální politikou vlastně, protože v posledních, já to pozoruju, protože vlastně jsem začínal před revolucí, takže to můžu srovnávat, jo, učitel bylo dřív prostě povolání, který bylo na vysokém stupni společenského uznání a odvíjely se od toho i vztahy rodičů se školou, to znamená vztahy dětí ke škole a dneska se to hrozně změnilo, a hlavně protože se v médiích přetřásají věci, který vy se tam přetřásat neměly. Mělo by se to školství podpořit, podpořit se zvláště proto, že v současné době učitelů je nedostatek. Schválně se zeptejte děvčat v kruhu, kdo z nich bude chtít učit, jo. Klady bych viděl – červenec a srpen.

**No, já si myslím, že mám trochu přehled, u nás v ročníku bych řekla, že dobrých 90 % učit ale chce, jenže to je právě ten rozdíl mezi učiteli prvního a druhého stupně.**

Jenže když se hrnou dívky pro ten první stupeň, tak ty už k tomu mají jiný vztah, ty učit chtějí, to je pravda. Já mám teď třeba příklad, hledali jsme učitele, dávali jsme inzerát a předpokládám, že se děje asi to, že lidi vystudují fakultu, nejdou učit, protože si chtějí zkusit něco jiného, jo. Mají nějaký zkušenosti z vysoké školy, umí jazyky, tak jdou a vyzkouší různé věci, soukromé sektory, cestují a pak třeba někdy po letech se vrátí do školy, což je problém, protože učitel ve škole se musí budovat, musí se otrkat a když je mu 30, tak ono to otrkávání nebo to ohýbání jde blbě. A i ten ředitel, když si vychová svého, my tu máme pár vychovanců, kteří přišli po fakultě, a je to úžasný s těma lidma pracovat, jsou v nějakém systému, můžete se na ně spolehnout, znáte jejich slabiny, přednosti a je to dobrý.

## **16. Kolik Vám pozice ředitele/ředitelky školy zabírá času?**

### **3.1 Kolik tohoto času strávíte ve škole?**

### **3.2 Kolik času věnujete práci doma?**

Tak jak už jsem říkal, já si zkouším netahat tu práci domů. Jinak jednou za měsíc si sem zajdu třeba v sobotu, neděli, to je ideální nebo o prázdninách si sem třeba zajít na pár dní,

když je tu klid a člověk si může roztahat tady všude papíry, rozložit, nebo si tady různě vyřídit věci. Kdežto když je ta škola, furt vás někdo ruší a něco chce, samozřejmě to je normální při tom provozu. Jinak jsem tady ráno kolem tý 7 hodiny, odcházím, dejme tomu, ve 4 nebo v 5, no. Takže jako není to moc, když k tomu přidáme občas nějaký třídní schůzky a takovýhle akce, tak je to, no, ale když si zase třeba potřebuju, tak vypadnu ve 2 a vím, že se ta škola nezboří, takže nemám pevnou pracovní dobu v podstatě. Učitelé taky nemají, učitelé mají rozvrh, ale pokud mají hotovo, tak není problém, aby šly domů, vzali si ty sešity domů a tam si to opraví, je jedno, jestli to dělají tady nebo doma, že jo. Jako je fakt, že pracujete s živým materiálem, když budete pracovat někde ve skladu, tak to takový není, ale tady tu práci tak nějak máte furt v hlavě, nemůžete něco položit a přestat na to v tu ránu myslet, máte tu děti, rodiče a máte tu práci, která má obrovské problémy, že je nezměřitelná. Když vám rodič řekne: Vy jste našeho Pepíčka nic nenaučila,“ tak vy jí nemůžete dokázat opak, jo. A když vám rodiče poděkují, že jste je naučila hodně ty děti, tak vy můžete být ráda, ale můžete jim říct: „To se uvidí až za pár let,“ to jsou věci, který jsou ve školství specifický, jako můžete jim dát nějaký test opakovací, ale to prostě není všechno. Jako příprava do toho života, aby se chtěli a uměli vzdělávat, učit, tak to je poslání té školy, aby se chtěli učit i dál, což je dneska mimochodem velké problémy, protože děti se nechtějí učit, oni se chtějí seznamovat, oni se chtějí jenom: „Ukažte nám všechno,“ nezkoušejte nás z toho, jenom abychom se seznámili, co je ve světě, biologii, v zeměpisu, ale nic jiného po nás nechtějte, protože oni mají ten mobil chytřej, že jo.

#### **4. Máte ještě jiné, mimoškolní povinnosti?**

##### **4.1 Jaké povinnosti mimo Vaši pracovní pozici zastáváte?**

##### **4.2 Kolik věnujete mimopracovním povinnostem času?**

No, co se týče povinností...jako ono jich moc není, třeba chodím každý čtvrtek na volejbal, to je prostě naše záležitost, když je přes zimu, tak jezdíme zase s kamarádama, to je zase ve středu, takže to je zase taky záležitost, kterou si hlídám, ale jako když jsou třídní schůzky, tak to jako musí samozřejmě odstoupit, že jo. Pak ty víkendy, no, chalupa nebo turistika, ale jinak že bych byl členem třeba nějakého bratrstva, tak to, žádný povinnosti takovýhle nemám, spíš zájmy.

### **4.3 Jak máte s partnerem/partnerkou rozdělenou péči o domácnost?**

No, víte co, my to máme doma trošičku jinak, protože my jsme sami, my nemáme děti, takže vlastně a kromě toho já hrozně rád vařím, jo, takže my máme celkem doma ty úlohy rozdělený, v podstatě se to časem tak nějak vyvrátilo, takže manželka se stará o tu úklidovou část domácnosti, jo, prádlo, prach a tyhle ty záležitosti. Já zas třeba vařím, připravuju jídlo a tak, takže v tomhle směru jako nemáme nijakou disharmonii nebo tohleto, to jsme v pohodě jako.

## **5. Jaké máte koníčky, záliby?**

### **5.1 Kolik jim věnujete času?**

No, tak, víte co, já už jsem ve věku, kdy ty koníčky už jsou takový klidnější. Jako mám na ně čas a ten čas si na ně udělám. Chodíme na volejbal jednou týdně, jezdíme na chalupu s manželkou, takže to je náš velký koníček a občas takhle jdeme na nějaký divadlo, kino nebo takovýhle záležitosti. Máme rádi turistiku, jsme taky členové takový skupiny důchodců a polodůchodců, který chodí na turistický výlet a vždycky jednou týdně v sobotu pořádáme vždycky výlety a pak jedeme taky na týden spolu, takže ta turistika je vůbec jako turistika, příroda, to je pro mě jako hodně rozhodující, hlavně, že si člověk odpočine v tom prostředí, jo. Jinak mám rád, když se v sobotu sebereme jdeme támhle na Náplavku na trhy třeba, projdeme se na Vyšehrad a zpátky, to je v pohodě, ale určitě, kdybych měl volit, tak radši sednu do auta a jedu do přírody. Ale na ty svoje koníčky, který chci prostě mám.

## **6. Jak vnímáte Vy sám/sama problematiku genderu?**

### **6.1 Jak (a jestli vůbec) dle Vás gender ovlivňuje resort školství?**

Tak, já jí moc nevnímám, abych se přiznal, protože jako ve školství, co si budeme povídat, tady je to trošičku jinak, je to specifická oblast a vlastně jsou tu hlavně ženy. Možná, že vnímám občas některé problémy, dejme tomu s přecitlivělostí žen, v tom kolektivu třeba když je jeden muž, tak to může mít za následek nějaký takový problematický vztahy třeba, ale u nás to třeba moc není nijak, žádný problém tady není, no. Jinak si myslím, že ve společnosti, že se to, teďka je to v módě, je to taková mediální věc, teď je to hodně prezentovaný. Druhá věc, uvádí se, že ženy jsou znevýhodňovány v zaměstnání,

ve školství to není pravda, protože ve školství jsou prostě tabulky pro všechny stejné, takže tady se to tak nějak vlastně ani neprojevuje, no.

## **7. Zaznamenal/a jste nějaké znaky genderového vlivu během své ředitelské praxe?**

### **7.1 Pocítil/a jste při konkurzu na Vaši pracovní pozici nějaké výhody/nevýhody v souvislosti s genderem?**

No, takhle, víte co, můj osobní názor teďka, já si myslím, že ve funkci ředitele je ve školství lepší muž, protože ženy mají trošičku jinak stavěný mozek, jinak manažerské schopnosti, rozhodování, osobní vztahy a takovýchle, jsou prostě postavený trošku jinak, jo, každý jsme jiný, že jo. A osobně si myslím, že zvláště v situaci, kdy je na pracovišti většina žen, ten muž je jako v té funkci optimálnější než ta ženy, no. To si myslím, ale že bych pozoroval, říká se to, ale nemám s tím zkušenosti. Když jsem šel do konkurzu, tak se mnou byly tři chlapy, takže tam nebyla žádná výhoda, nevýhoda.

## **8. Dokážete vymyslet nějakou situaci týkající se výkonu ředitelské funkce, o které se domníváte, že je pro opačné pohlaví v nějakém smyslu jednodušší/složitější?**

Takhle já, to, co jsem říkal na začátku, tak já nemyslím si, že by jenom muž byl nejlepší ředitel. Samozřejmě znám spoustu ředitelek, nebo určitý počet ředitelek, který jsou nebo byly skvělé, takže je to podle mě otázka přístupu, je to otázka schopností řídit lidi a nějakým způsobem s nima teda komunikovat, kooperovat a dovolovat všechno, jo, takže to je věc spíše té osobnosti, která tady je. Ale teďka mě nenapadá, kterou oblast bych jako... třeba z mého pohledu ta ředitelka určitě bude mít blíž k učitelkám prvního stupně, jo, to asi bych řekl, že tam cesta bude snadnější. Ten druhý stupeň bych řekl, že spíše, protože tam už je přeci jen více mužů. Takže ta komunikace a i to učivo, i celkově ty děti, je spíše záležitost ženská ten první stupeň, jo. Co já jsem tady, nebo co škola tady je, tak nikdy tu na prvním stupni... jo, na prvním stupni tu za ta léta vlastně byl jeden učitel, nějaký „jméno“ se jmenoval, to byl učitel na prvním stupni, jinak nikdy. Ještě dřív jsme tu měli, teď už to teda není tak častý, ale na některých školách to ještě dodržují, že mají elementaristky pro první, druhou třídu a pak je vypouštějí zase do té třetí, čtvrté. Ono je to, my jsme kdysi tady měli taky kolegyně, který byly vyložené teda na ty první, druhý třídy opravdu jako echt odbornice a opravdu to zvládaly a připravily vlastně ty děti na ty další

třídy, dneska to máme, že většinou ty učitelky jedou od první do pátý třídy, ale my to děláme tak, že od třetí třídy se už třídám na některý hodiny mění ty učitelky, my to máme takhle, protože zase aby ten přechod na ten druhý stupeň byl plynulejší.

## **9. Jak Vás vnímají Vaši zaměstnanci?**

### **9.1 Jaké máte vztahy s Vašimi zaměstnanci?**

No, víte co, to je těžký takhle říct. My tady máme skvělou partu podle mě, myslím, že si tady užijeme spoustu srandy, jo, ale na druhou stranu taky je to prostě práce a já jako ředitel občas musím dohlížet na to, aby se dělala dobře. Podle mě jsem ale ředitel, ke kterému se učitelé nebo i žáci nebojí přijít s nějakým problémem, vždycky to nějak vyřešíme spolu, jo a taky si myslím, že to oni moc dobře vědí, že mě berou jako někoho, kdo za nima stojí.

### **9.2 Jaké máte vztahy se zaměstnanci opačného pohlaví?**

Jako jestli lepší nebo horší než s chlapama, jo. No, tak jsou to ženský a občas je těžký jim porozumět, víte co. Ne, ale já si nemyslím, že bych s nima měl jiný vztahy než s chlapama. Určitě s chlapama, kterých tu teda stejně moc nemáme, jo, s těma je to občas takový, nechci říct jednoduší, ale dobře se s nima rozumím, ale jako s většinou kolegyň samozřejmě taky. Jak už jsem říkal, podle mě je prostě dobře, když je ředitel chlap, protože je potřeba nějaká autorita, nějaká pevná ruka.

## **Příloha 7 - Přepis rozhovoru 6**

Respondent F

**Pohlaví:** muž

**Praxe:** 3 roky

**Velikost školy:** 748

**Místo:** Praha

### **1. Proč jste se stal/a ředitelem/ředitelkou?**

#### **1.1 Co Vás k tomu vedlo?**

Proč, to nevím, jestli vůbec můžu říct proč, ale rozhodně jsem rád, že jsem tak udělal teda. Ale ne, ono de facto jsem k tomu byl tak nějak jakoby dostrkanej tady od ostatních. Když tu před těma několika lety ředitelka odcházela, nebylo to úplně něco, co jsme čekali, no, a najednou nikdo nevěděl, co de facto bude dál, jo, takže to bylo takový dost zaprvý narychlo a zadruhé celkem šok, no, zástupkyně, co tu s tou ředitelkou byly, tak jedna teda taky odcházela a druhá to dělat nechtěla, takže tam taky cesta nevedla, no a já jsem tím pádem byl tak nějak dostrkán od kolegyň k tomu, abych to vzal. Jako nemůžu říct, že bych úplně nechtěl, to ne, asi mě to spíš nikdy de facto ani nenapadlo. Ale víte co, když na vás nastoupí takových ženských a začnou vás přemlouvat, jenom aby byly v klidu, že sem nepřijde někdo cizí, kdo by odolal.

#### **1.2 Jak dlouho jste pracoval/a jako řadový/á učitel/ka?**

No, právě, že jsem si to de facto ani pořádně neužil. Já jsem teda jako nastoupil do procesu už během školy, jo, to mi bylo, já nevím, to mi mohlo být nějakých 23 let, dejme tomu, takže jsem byl ještě takový ucho nevyzrálý, no, pak jsem učil, tak nějak do těch 31 let, v necelých 31 letech jsem se stal ředitelem, takže když to takhle řeknu, tak to nebylo zas tak málo, učil jsem docela dlouho, ale jako zdůrazňuju, jak jsem už říkal, nebyl to úplně můj nápad ze začátku, mě učení bavilo, takže to není takový, že bych musel od toho pryč nebo že bych potřeboval nějakou změnu honem rychle, to ne, prostě se tak stalo ale, no.

## **2. Jaké jsou dle Vás výhody/nevýhody profese ředitele školy?**

Tak výhody, ta práce má spád, je to zase oproti tomu učitelování něco jiného a musím říct, že i když vám tu tady povídám, že jsem k tomu byl dostrkanej, tak ještě že tak, protože mě ta práce fakt baví, nenudím se, vždycky mě tu něco překvapí, a navíc to má smysl, no jako to ne, že bych nezažíval jako učitel, to vůbec ne, ale možná jsem se v tomhle trošku našel, nebo nacházím furt, já tady zas tak dlouho taky nejsem, vidíte. A výhody, tak zaprvý, když chci, vezmu si práci domu a nikomu se tady za to de facto nezodpovídám, dál tak, když mám nějaký vnuknutí a řeknu si: „Tyjo, tak tohle by naší škole pomohlo, to bychom mohli udělat,“ tak můžu jednoduše začít něco dělat, mám taky určitéj vliv na tady na kolegyně, jo, no a teda jednoho kolegu, mám tu ještě jednoho kolegu, takže tu nejsem osamocenej chlap jedinej, ale jsme na to dva, navíc ho mám i jako zástupce pro druhý stupeň, ale to jsem trochu odbočil, pardon. No, jo, je to právě dobrý v tom, že mám nějaký vliv tady na ostatní a můžu tu něco změnit, něco zavádět a mám de facto takovou jako moc k tomu, abych tady ty změny zaváděl a abych mohl říct: „Tak takhle teda ne,“ nebo zas obráceně. Ted' asi trochu zním jako nějaký autoritář tady, co když si něco rozmyslí, tak to tak prostě bude, to ne, to si prosím nemyslete, já si myslím, že jsem docela ředitel takovýho toho typu: „Tak pojďme se domluvit, jestli nás to někam posune, jestli je to pro nás dobrý a co nám to de facto přinese,“ ale ta výhoda v tom vlivu tu prostě je, je to tak. Taky je ale výhoda to, no, nebo možná spíš nevýhoda, to těžko říct, ale je to v tom, že když něco zkažím, když se mi něco nepovede, nebo něco zapomenu, tak je to prostě na mojí hlavu a tečka, můžu si za to já sám a sám si to taky pěkně vyžeru, což mě hrozně vyhovuje, protože já jsem takovej ten člověk, kterej když už něco provede, tak hlavně ať to nijak neohroží, nebo ne neohroží, ale ať se to nějak de facto nedotkne ostatních, který za to vůbec nemůžou, no. Jinak jako tahle práce má taky ty nevýhody, ne že ne, třeba tyhle ty šanony všechny, co to mám za sebou, to je něco, to je zrovna ta část práce, která tuhle krásnou profesi hrozně zatěžuje. Jako papíry jsou nutný, to samozřejmě, ale přijde mi, že takovej ředitel toho má na hlavě hrozně moc, myslím tím ty všelijaké zákony a furt se něco mění, víte co, takže tohleto papírování to je nevýhoda velká, a když to člověk ještě nestihne tady, tak si to občas, i když teda moc ne, ale občas si to i vezmu na víkend domu, protože toho je prostě takováhle hromada, no. Ale jinak nevýhody, tak jako taky když si člověk řekne, že by třeba bylo dobrý něco udělat a tak dál a ono to samozřejmě nejde,



protože i ten ředitel je dost svázaný, nemůže si prostě dělat, co chce, navíc kde vzít na všechny ty plány a nadplány peníze, že jo. No a vidíte, tak jako ty peníze, myslím tím nejen teď teda pro školu a tak, ale jako plat, můj plat to je de facto výsměch, jako mně se dokonce jednou stalo, že s těma různěma odměnami nebo přesčasami se učitelka dostala na lepší plat, než mám já, přitom jako, ne že by si to nezasloužila, to vůbec nechci říct, ale jako občas si říkám, jestli mi to za ten plat vůbec stojí, no, takže ten plat, jo, to je jedna velká nevýhoda. No, asi tak, taky čas, že jo, to je taky otázka sama o sobě, protože ten čas, kterej tomu člověk věnuje, ten by se občas taky dal využít jinak. Nicméně já si tady úplně nechci stěžovat, já to mám rád, baví mě to a jestli to má nějaký nevýhody, no má, ale co ne, že jo.

### **3. Kolik Vám pozice ředitele/ředitelky školy zabírá času?**

Aha, no vidíte, ten čas je tu zas. Jako tohleto všechno papírování, ředitelování a tak dál, jo, zabírá mi to dost času, ale já to tak asi neberu, je to práce jako každá jiná, takže se nestresuju z toho, že nejsem v jednu odpoledne doma z práce, i když teda, já mám teď manželku na mateřský, kluci jsou ještě malý, takže ty by to asi uvítali. Ne, takhle, de facto jsem tu třeba od těch 7, někdy trochu dřív, někdy dýl, ale to je hlavně právě kvůli tomu, že mám dva malý kluky, s jedním je manželka doma, druhý už je předškolák, takže ho cestou vždycky dávám tady vedle do školky, příští rok už bude chodit se mnou sem zase, no, takže to je důvod, proč tu tak nějak vždycky jsem kolem tý 7, aby to vyhovovalo tak nějak všem. Ale zase někdy když je potřeba, tak je to jinak, čas od času, no a jsme tu teda, když řeknu, od těch 7 a většinou třeba do těch 4 třeba, nebo mezi 4 a 5 většinou odcházím.

#### **3.1 Kolik tohoto času strávíte ve škole?**

#### **3.2 Kolik času věnujete práci doma?**

Tak ve škole to je teda nějakých těch, jak jsem to říkal, když dáme od 7 do 4, tak to je 9 hodin tady, no, ale zase záleží, může být nějaká akce, my tu často pořádáme i nějaký de facto vernisáže nebo programy pro rodiče s dětma, takže to se to člověku prodlouží, no a to jsou navíc věci, který mi pak seberou ten čas tady a dojde k tomu, že si právě ten šanon vezmu a jdu s ním vesele domů, abych udělal ještě to, co udělat musím, to se občas nedá svítit, no, ale zase já bych řekl, že ten čas pro ředitelování, já ho trávím většinou tady,

domu si to tak často neberu, nebo jako možná jednou týdně s tím nějakým šanonem, nebo ne celým šanonem, ale pár papírů si domu asi tak těch jednou týdně přinesu, to asi jo.

#### **4. Máte ještě jiné, mimoškolní povinnosti?**

##### **4.1 Jaké povinnosti mimo Vaši pracovní pozici zastáváte?**

##### **4.2 Kolik věnujete mimopracovním povinnostem času?**

Tak takový ty věci kolem rodiny, to nevím, jestli nazvat úplně jako povinnosti, ale беру teda syna ráno do školky, pak ho vyzvedává buď manželka nebo já, když jdu z práce zase, ale to je asi taková ta jediná povinnost. Já, co ještě teda mám, tak já jsem muzikant, takže mám vždycky jednou týdně zkoušku s kapelou, což možná spíš je taková moje záliba, ale tam teda jako musím nebo teda měl bych být, stejně tak jako to, že učím soukromě ještě 3 děti hrát, každého hodinu, tak ty 3 hodiny týdně.

##### **4.3 Jak máte s partnerem/partnerkou rozdělenou péči o domácnost?**

Víte co, jak už jsem říkal, tak my to máme teď, no, manželka je na mateřský, takže asi musím říct, že se o tu domácnost stará spíš ona, já ráno vypadnu, vrátím se někdy na večeru, takže to toho člověk moc neudělá, o víkendu chceme taky trávit čas něčím jiným než třeba uklízením. No, takhle de facto já pomáhám, třeba i uvařím nebo něco připravím k večeři, ale víc je toho asi na ženě, což se mi moc nelíbí ani, že to jako tak musím říct, ale je to tak, ona je ta, kdo ten byt uklidí, nebo teda v rámci možností s malým dítětem je tam do minuty zase milion hraček všude, vidíte, ale ona uklidí, vypere, vyžehlí, já zase když dorazím domu, tak většinou vezmu kluky a nechám jí taky trochu klidu, protože toho má taky dost, o víkendu spolu něco podnikneme, no, takže asi tak. Jo, my teda máme ještě psa, bydlíme v bytě, takže je potřeba ho venčit, vyběhat ho, tak o toho se zase podle mě starám víc trochu já, taky jak říká manželka, to byl můj nápad si ho pořídit, vidíte, tak ještě abych ho nevyvenčil ani.

#### **5. Jaké máte koníčky, záliby?**

##### **5.1 Kolik jim věnujete času?**

Koníčky, záliby, já hraju na saxofon, a to je takovej můj životní koníček, taky jak jsem říkal, hraju v kapele, to je jazzová kapela, máme občas koncert, ne tak často, ale dejme

tomu de facto jednou, možná dvakrát do měsíce si někde zahraju a to mě baví teda a i když teda zkoušku máme jednou týdně, tak si zahraju i mimo samozřejmě, občas i tady ve škole, když je po vyučování, abych nemusel dělat rámus doma, i když teda ne že by to tam někomu vadilo, snad teda. No a jak jsem říkal, chodím se psem, s manželkou a s dětma občas něco podnikneme o víkendu, nějaký výletík, jo a sem tam se s klukama sejdem mimo zkoušku nebo koncert a zajdeme si zahrát třeba bowling nebo taky jsme několikrát byly si zaplavat, trochu protáhnout tělo, svaly, to je potřeba.

## **6. Jak vnímáte Vy sám/sama problematiku genderu?**

Asi nevnímám, nejsem takovej ten člověk, co by řekl: „To můžou dělat jenom chlapi nebo ženský,“ to ne, já si myslím, že problematika nebo de facto ta otázka genderu je spíš něco, co je teď všude a furt se o tom mluví, ale nemyslím si, že by to v praxi probíhalo tak, že by se nějaká ženská sužovala představou, že na tu práci, která má být chlapecká nestačí, buď je dobrá nebo ne, takže já to tak neberu a nepřijde mi ale zase špatný říct: „Jo, tak auta to je chlapecká záležitost,“ proč ne, samozřejmě je to člověk od člověka, ale myslím, že to tak prostě je, že ženský se třeba víc budou zajímat o nějakou kosmetiku, šminky a tyhle věci a chlapi zas o něco jinýho, já si myslím, že je to prostě taková ta naše přirozenost, je to něco, co tu bylo vždycky, nikdy se ženy a chlapi nebrali úplně stejně a nepřijde mi prostě něco špatnýho na tom, nebo jo, jak jsem říkal, přijde mi nesmyslný někomu říct: „Nejsi chlap, tak to být řidičem auta nemůžeš,“ to je samozřejmě kravina, ale je v pořádku, že máme nějakou představu o tom, že chlap má radši tohle a žena tohle, jsem se do toho asi trochu zamotal, ale jednoduše já bych něco jako je gender bral přirozeně a rozhodně bych to tak nehrotil a nerozpítvával jako se to teď děje.

### **6.1 Jak (a jestli vůbec) dle Vás gender ovlivňuje resort školství?**

No, to je vlastně to samý, někdo řekne, že učit je ryze ženská věc a rázem je divný, že učí chlap. No, ale chci tím říct, že i když je tady víc žen, no tak no a co, proč ne, je to každého věc, co chce v životě dělat a jestli je to kvůli tomu, že ženský jsou pro tohle povolání líp stavěný, no tak proč ne, je to možný, takže samozřejmě, že gender školství ovlivňuje, to, už jen de facto samotná věc, že to láká víc žen tohle povolání, tak jich tu je teda oproti mužů víc, a to má vliv třeba na kolektiv, ono se jinak pracuje v kolektivu plných ženských

a v kolektivu, kterej je tak nějak de facto smíšený. Taky to má ale vliv na to, jak se občas lidi na učitele jako na chlapa dívaj, to můžu říct z vlastní zkušenosti, protože když já jsem se jako mladej hlásil na ped'ák, tak se mě ptali jako proč, proč nejdeš jako ostatní kluci třeba na techniku nebo tak, no proč, protože jsem chtěl, ale přijde mi, že oproti tomu teď jako ředitel se na mě zase jako na ředitele dívaj úplně jinak. Nevím proč, ale jako učitel jsem byl podle mě i pro někoho takovej dá se říct de facto podivín, protože to je spíš pro ženský, vidíte, ale ředitel školy to je zase něco úplně jiného, což je teda fakt zvláštní, protože ředitel školy je pořád stejně učitel, co se jednou pro tuhle cestu rozhodl, takže jo, vliv tu je, i když jak jsem řekl, podle mě by se to prostě nemělo tak řešit a zbytečně na něco takovýho upozorňovat.

## **7. Zaznamenal/a jste nějaké znaky genderového vlivu během své ředitelské praxe?**

No, jak už jsem řekl, je pravda, že jako na učitele se na mě asi koukali trochu, řekl bych skrz prsty, zvláštně, ale chlap ve škole jako ředitel je něco jinýho. Takže to je tohle, takovej ten pohled na mě u ostatních.

### **A jak se to jako projevuje?**

Tak ono je taky možný, že je to jenom můj pocit a nic z toho, ale de facto, když si vzpomenu, když jsem někde třeba řekl, že jsem učitel na základce, tak ty reakce byly takový jako, řekl bych, s trochou opovržení a vůbec nějakýho údivu. Teď, když řeknu, že jsem ředitel základky, tak cítím, že je to jiný, to už člověku projeví i trochu respektu. Ale kromě teda toho, že podle mě chlap ve škole je na pozici ředitele tak nějak líp vnímán než učitel samotnej, tak kromě toho mě nic jinýho asi nenapadá, to ne.

### **7.1 Pocítil/a jste při konkurzu na Vaši pracovní pozici nějaké výhody/nevýhody v souvislosti s genderem?**

Jak už jsem říkal, já jsem k tomu byl dostrkanej tady od všech, nikdo jiný to tu dělat nechtěl a na konkurz přišel asi ještě 2 chlapi, takže tam asi protekce žádná nebyla. Nebo jestli jako myslíte, že by mě sem kolegyně dotlačily jenom z toho důvodu, že jsem vlastně tenkrát tu byl, ne počkejte, tenkrát jsme tu taky byly dva chlapi, i když kolega pak odcházel brzy do důchodu, no, nicméně jestli si mě kolegyně vybraly jenom proto, že jsem

chlap, to teda netuším, ale při konkurzu tam žádný výhody nebo nevýhody být nemohly, to určitě ne.

**8. Dokážete vymyslet nějakou situaci týkající se výkonu ředitelské funkce, o které se domníváte, že je pro opačné pohlaví v nějakém smyslu jednodušší/složitější?**

No, jestli jednodušší to úplně nevím, ale tak ta žena si asi bude líp, jako bude mít asi blíže ke svým podřízeným, když jsou to de facto téměř jenom ženy, možná může mít i výhodu v tom, že se dokáže líp do nich vcítit, když je třeba nutný něco rozhodnout a víte, že se to nějakým způsobem dotkne i vašich zaměstnanců. Ale jestli by třeba žena líp nebo hůř zvládala takový ten management, to nevím, nemyslím si, možná může mít větší problém s časem, protože třeba já, jak jsem říkal, mám hroznou oporu v manželce, ale kdyby byla ředitelka třeba i ona a oba bychom ředitelovali, tak to nevím, to bychom asi žili někde na hromádce, ale to zase záleží na milionech dalších věcech, vidíte, i na věku třeba, já si myslím, že jsem se možná k tomuhle povolání dostal de facto moc brzo, já jsem ve věku, kdy mám malý děti a když tohle zase ředitel vypustí, tak se taky asi řediteluje jinak, přemýšlíte jinak. No, asi ne, asi mě nic nenapadá, ono de facto to je všechno, spíš to stojí na schopnostech toho jedince, ale ještě teda poslední věc, možná to mají ženy občas trochu těžší, když přijde ten nenávisťnej rodič, protože s tím si nevím rady ani já a jestli takhle někdo nastoupí na nějakou hubenou menší ženskou, tak to jí teda lituju, protože na to člověk opravdu občas potřebuje hodně pevný nervy, ale to zase možná ženský jsou trochu trpělivější, takže jim hned tak nerupnou jako chlapovi.

**9. Jak Vás vnímají Vaši zaměstnanci?**

**9.1 Jaké máte vztahy s Vašimi zaměstnanci?**

**9.2 Jaké máte vztahy se zaměstnanci opačného pohlaví?**

My nejsme zas až tak obrovská škola, abychom se tady všichni celkem dobře neznali, navíc pořádáme různé akce, teambuildingy a tak, takže tady si myslím, že máme fakt dobré vztahy, není tu asi člověk, kterýho bych tady z nějakýho jakéhokoliv důvodu nechtěl mít, to asi ne a navíc, jak u jsem říkal, většina těch lidí, no, nebo třeba taková třetina, jsou ty lidi, který ze mě toho ředitele de facto udělali, takže my tady máme vztahy řekl bych i

nadstandardní a vůbec bych neřešil, jestli jsou to vztahy s tou ženskou částí nebo s tou, no, s tím jedním mužem tady, v tom rozdíl nevidím de facto žádný.